



**HAL**  
open science

**La communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes : étude des enjeux communicationnels sur le marché français**

Mathilde Berdoues

► **To cite this version:**

Mathilde Berdoues. La communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes : étude des enjeux communicationnels sur le marché français. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03684394

**HAL Id: dumas-03684394**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03684394>**

Submitted on 1 Jun 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

# La communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes Étude des enjeux communicationnels sur le marché français

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Aléna Balouzat

Nom, prénom : BERDOUES Mathilde

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 14/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

## Sommaire

<b>Sommaire</b>	<b>1</b>
<b>Remerciements</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>I. Un modèle industriel à vocation d'exportation : les entreprises de divertissement musical sud-coréennes comme acteurs internationaux évoluant sur un marché mondialisé.</b>	<b>16</b>
A. L'industrie de la K-pop : un modèle industriel pensé pour s'exporter.	17
La K-pop, des produits de masse globaux, objets d'une stratégie d'exportation globale.	17
Un mode de consommation de la K-Pop encouragé par les entreprises de divertissement musical sud-coréennes : la communauté d'amateurs transnationale.	24
B. Un discours corporate qui positionne les entreprises de divertissement musical sud-coréennes comme acteurs internationaux.	29
Une ambition de porter un modèle industriel universel, basé sur l'innovation.	29
Des identités corporate construites autour d'un concept universel et fédérateur : la musique.	34
<b>II. La K-pop, instrument d'influence : quand les entreprises de divertissement musical sud-coréennes se font actrices d'une stratégie nationale d'influence géopolitique.</b>	<b>41</b>
A. Un partenariat entre entreprises et Etat au service d'une stratégie d'influence nationale.	41
La K-pop, des produits culturels médiateurs d'une image nationale.	41
Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes au cœur d'une stratégie nationale d'influence.	45
Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes et la problématique de promotion d'une image nationale.	49
B. Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes se disent actrices d'une stratégie d'influence auprès des publics étrangers.	55
Une communication corporate qui assume une ambition de rayonnement international, voire un objectif d'influence.	55
Malgré tout, une influence internationale toute relative.	59

<b>III. La communication corporate face aux enjeux réputationnels locaux : affirmer les entreprises de divertissement musical sud-coréennes auprès d'un grand public français parfois critique.</b>	<b>63</b>
A. Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes face à une réception mitigée de leur modèle industriel nouveau.	63
Stratégie expansionniste des entreprises de divertissement musical sud-coréennes et théories impérialistes de la mondialisation.	63
Des entreprises de divertissement musical sud-coréennes mises en danger par la critique du modèle industriel de la K-pop qu'elles incarnent.	67
B. Face à la fragilité réputationnelle du modèle industriel, la nécessité de développer des stratégies de communication locales, spécifiques aux marchés étrangers.	72
Une communication qui cherche à construire des identités corporate fortes pour légitimer un modèle industriel.	72
Pour mieux traiter les enjeux réputationnels corporate, développer des stratégies communicationnelles locales.	75
<b>Conclusion</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>87</b>
<b>Annexes</b>	<b>92</b>
Annexe 1 - Corpus de supports de communication corporate de SM Entertainment et Hybe Corporation.	93
Annexe 2 - Corpus d'articles issus de la presse nationale généraliste française.	94
Annexe 3 - Analyse du corpus presse.	95
<b>Résumé</b>	<b>96</b>
<b>Mots clefs</b>	<b>97</b>

## **Remerciements**

Je tiens à remercier toutes les personnes sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je remercie ma tutrice universitaire, Aléna Balouzat, pour son accompagnement tout au long de ce travail, sa grande disponibilité et sa réactivité. Ses précieux conseils m'ont permis de traiter d'un sujet vaste et complexe à aborder, mais qui relevait d'un véritable intérêt personnel.

Je souhaite également remercier Dominique Ogeron, mon tuteur professionnel, pour son regard éclairé et intéressé sur la communication internationale et les enjeux qui lui sont liés dans le cadre de l'industrie musicale sud-coréenne.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères remerciements à Juliette Charbonneaux, ma directrice de Master, et Alexandra Tanniou, pour leur accompagnement tout au long de cette année. Leur bienveillance et leur implication ont contribué à ma très enrichissante expérience au CELSA, malgré des circonstances particulières.

Enfin, je remercie ma famille et Charlotte pour leur soutien tout au long de l'élaboration de ce travail.

## Introduction

En juin 2020, alors que l'industrie de la musique *live* se trouvait à l'arrêt pour cause de crise sanitaire, près de 800 000 spectateurs issus de plus d'une centaine de pays se retrouvaient simultanément derrière un écran pour assister à un concert en ligne du groupe masculin de K-pop BTS. Selon le journal Le Monde, « ce concert virtuel aurait rapporté plus de 23 millions d'euros aux stars de la K-pop, l'équivalent pour eux d'une tournée de quarante dates. »<sup>1</sup> Parmi ces spectateurs, des centaines de jeunes françaises et français amateurs de musique populaire sud-coréenne. Ce concert aux performances inédites révèle l'ampleur du phénomène international « K-pop », alors que ce même groupe BTS conquiert les marchés occidentaux en étant le premier groupe sud-coréen à se placer en tête du classement Billboard 100 avec son *single* « Dynamite ».

L'engouement du jeune public français pour ce que l'on appelle la « K-pop » (signifiant *Korean pop* ou pop coréenne) est révélé en 2011 lorsque le concert de l'entreprise de divertissement musical sud-coréenne SM Entertainment fait salle comble au Zénith de Paris, en vendant 5 000 billets en à peine un quart d'heure. L'événement fait parler de lui dans les médias français qui relatent l'initiative des amateurs de K-pop, décrite par Hyun Jeong Im : « En juin 2011, devant le Louvre, symbole incontournable de la culture française haut-de-gamme, a lieu un étrange flash mob organisé par des fans de K-pop : ils demandent plus de dates de concert à un organisateur de spectacle, car tous les billets ont été vendus en quelques minutes seulement... C'est alors la révélation de l'existence d'un fan club de K-pop en France »<sup>2</sup>. Résultat, le poids lourd de l'industrie musicale sud-coréenne, SM Entertainment, programme une seconde date dans la capitale française. Aujourd'hui, la K-pop a gagné davantage d'importance encore sur le marché français, avec en tête de proue le *boys band* BTS qui enchaîne les records. Le dernier titre du groupe masculin, *Butter*, enregistre pas moins de 108,2 millions de vues en 24 heures sur Youtube, un record mondial en mai 2021. BTS se fait une place dans les plus célèbres classements américains consacrant les artistes internationaux à succès. Ils sont le premier groupe de K-pop à avoir été nominés aux Grammy Awards, symbole de la reconnaissance de la musique populaire

---

<sup>1</sup> Le Monde « Le concert, comme si vous y étiez. », 30 novembre 2020.

<sup>2</sup> HYUN Jeong Im, « Mon prince charmant parle coréen : les fans de K-pop en France et Lituanie ». *Sociétés* 2013/4 n°122, p. 85 - 94.

sud-coréenne par la toute puissante industrie musicale américaine, comme l'exprime le Courrier International : « BTS a déjà été récompensé aux American Music Awards et aux Billboard Music Awards, respectivement trois et quatre années successives. Ce sont les deux événements musicaux les plus importants des États-Unis avec les Grammy Awards. Mais contrairement aux deux premiers, basés sur les votes du public et les classements du magazine Billboard, les Grammys sont décernés par les professionnels du secteur – chanteurs, producteurs et techniciens. Ils ont un prestige particulier. »<sup>3</sup> La K-pop semble ainsi s'être insérée dans la culture musicale populaire de la jeunesse occidentale, après la conquête des marchés asiatiques. L'industrie musicale sud-coréenne bénéficie du soutien du gouvernement qui y voit un instrument économique (le groupe BTS rapporterait à lui seul 3 milliards d'euros par an au pays) et politique, en faisant rayonner la culture coréenne dans le monde entier. Les acteurs du divertissement musical jouent donc un rôle géopolitique au service du gouvernement coréen, dans le sens où ils participent aux enjeux de rapports de pouvoir entre la Corée et les autres pays.

Ce travail est ainsi le fruit d'un désir de saisir les enjeux communicationnels liés à l'exportation d'un produit culturel vers des marchés étrangers qui envisagent la production musicale d'une manière potentiellement différente des entreprises de divertissement musical sud-coréennes.

### **Présentation d'un phénomène culturel inédit : la K-pop, composante de la *hallyu***

Eric Bidet<sup>4</sup> rappelle que la Corée du Sud est traditionnellement un pays importateur en termes de produits culturels. Le marché coréen a longtemps été dominé par les productions nippones et américaines, avant que les coréens ne commencent à créer leurs propres contenus audiovisuels dans les années 1960, les exportant à partir des années 1990. Le phénomène *hallyu*, ou « vague coréenne » est aujourd'hui communément appelé la « déferlante coréenne » tant son succès s'est internationalisé. Il s'agit de la « popularisation à l'international des produits culturels et médiatiques

---

<sup>3</sup> Courrier International « BTS sacré aux Grammy Awards 2021 ? La Corée du Sud retient son souffle » 14 mars 2021.

<sup>4</sup> BIDEZ Eric, « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *CERISCOPE Puissance*, 2012.

coréens, tels que les K-dramas et la K-pop (Shim, 2011) »<sup>5</sup>. Le terme *hallyu* est forgé en 1998 par les journalistes chinois afin de décrire l'engouement de la jeunesse chinoise pour les produits culturels sud-coréens. S'il désignait originellement l'inquiétude de l'Empire du milieu face à cette déferlante, le gouvernement coréen s'est désormais approprié ce terme pour en faire un élément stratégique de son développement.

La croissance du phénomène a connu deux phases : l'audiovisuel, puis la musique populaire, ou K-pop. Les séries télévisées (ou *K-dramas*) des années 1990 connaissent en effet un franc succès dans les pays d'Asie, atteignant leur apogée dans la première moitié des années 2000. Face à cette réussite, le gouvernement coréen développe une véritable politique de soutien aux industries culturelles afin de stimuler les exportations : « Auparavant, (...) la politique culturelle [était] essentiellement orientée vers la conservation au détriment de la création et [privilegiait] une perception de la culture comme patrimoine davantage que comme industrie. »<sup>6</sup> En 2005, le montant des exportations de produits audiovisuels correspond au triple de celui des importations. Les principaux pays importateurs sont le Japon (60 %), Taiwan (11 %) et la Chine (10 %)<sup>7</sup>.

La seconde vague, la K-pop, naît à la fin des années 1990 et fait l'objet d'un soutien public massif après la baisse de performance des K-dramas en 2006. Le premier groupe de K-pop, *Seo Taiji & Boys*, est créé par SM Entertainment, mais a malgré tout un succès principalement national. Les années 2000 voient se multiplier les *boys bands* et *girls bands* systématiquement promus à l'étranger. Également vedettes de K-dramas, ces artistes (communément nommés *idols*) sont massivement promus sur Internet et les réseaux sociaux. Parfois recrutés à l'étranger, ils chantent en plusieurs langues pour toucher les marchés voisins et sont le fruit d'une industrie où la production musicale est rationalisée : les artistes sont recrutés à la jeune adolescence et suivent plusieurs années de formation exigeantes faisant d'eux de véritables figures publiques. Le succès de Psy, avec son titre « Gangnam Style » en 2012 qui était la première chanson à atteindre le milliard de vues sur YouTube, tourne les projecteurs vers la musique coréenne. Mais c'est un pâle succès comparé à la performance du

---

<sup>5</sup> BRAIS-DUSSAULT Elsa, « La stratégie du soft power coréen dans les K-dramas et la K-pop du mouvement hallyu produits et diffusés entre 2012 et 2014 », *COMMposite* 18(1), 2015.

<sup>6</sup> BIDET Eric « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *op. cit.* p2.

<sup>7</sup> BRAIS-DUSSAULT Elsa, « La stratégie du soft power coréen dans les K-dramas et la K-pop du mouvement hallyu produits et diffusés entre 2012 et 2014 », *op. cit.* p2.



groupe BTS qui enchaîne les records et récompenses internationales. Le groupe est la figure de proue d'un phénomène maintenant global, composé de centaines d'artistes au succès inégal. En effet, la K-pop est pensée pour s'exporter : une attention particulière portée à l'esthétique visuelle, une *dance-music* à la croisée des inspirations internationales, des artistes qui collaborent avec leurs homologues américains, des maisons de production qui font appel à des compositeurs étrangers, des chansons qui intègrent des refrains en anglais et parfois traduites en japonais, chinois, anglais, espagnol. Les entreprises de production musicale misent sur les nouvelles technologies pour intégrer les marchés étrangers, et en particulier sur les contenus générés par les amateurs sur les réseaux sociaux comme YouTube. Par sa volonté de conquête des marchés occidentaux, l'industrie de la K-pop revêt une vocation évidemment économique, mais également géopolitique. Elle est en effet instrumentalisée par le gouvernement coréen qui y voit un levier financier (en stimulant les exportations coréennes), mais aussi géopolitique (en faisant rayonner la culture nationale afin d'affirmer l'identité coréenne sur la scène internationale).

Au-delà des K-dramas et de la K-pop, la *hallyu* est un véritable écosystème culturel, composé du cinéma, du sport, des *manhwas* (bande dessinée coréenne), la mode, la cuisine, le design, la cosmétique, les jeux vidéos, la langue coréenne, etc. Comme l'évoque Shim Doo Bo, « Tout ce qui est coréen - de la nourriture et la musique au maquillage des sourcils et styles de chaussures - fait fureur à travers l'Asie, où la pop culture a longtemps été dominée par Tokyo et Hollywood (Visser, 2002). »<sup>8</sup> A l'origine, sa popularité est confinée aux pays voisins, avant d'atteindre l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient, les Etats-Unis et très récemment l'Europe. Le phénomène est exportateur et Pascal Dayez-Burgeon rappelle : « Il s'agissait aussi de faire vendre, la Corée en général et les produits coréens en particulier, notamment les automobiles et les téléphones portables. »<sup>9</sup> La *hallyu*, nouveau moteur de croissance suite à la crise du FMI en 1997, est aujourd'hui un élément stratégique du gouvernement coréen qui cherche à stimuler l'exportation des produits *made in Korea*, ainsi qu'à valoriser une image attractive du pays.

---

<sup>8</sup> SHIM Doo Bo, « Hybridity and the rise of Korean popular culture in Asia », *Media, Culture & Society*, 28(1), p 25-44, 2006.

<sup>9</sup> BIDEF Eric « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *op. cit.* p2.

## **Définition du sujet : De la *hallyu* à la K-pop, comment traiter d'un sujet de recherche encore peu abordé en France ?**

Notre intérêt de recherche initial concerne la *hallyu*. En tant que véritable écosystème composé de divers éléments culturels propres à la culture sud-coréenne, il s'agit d'un sujet vaste et complexe à traiter dans son intégralité. Avant d'inscrire notre travail dans le domaine de la communication corporate internationale, nous avons tout d'abord pensé aborder le champ de la communication interculturelle. Il s'agissait de chercher à comprendre la manière dont les problématiques interculturelles entre deux pays comme la Corée du Sud et la France pouvaient se révéler être un frein à l'exportation des produits culturels qui forment la *hallyu*. Nos premières lectures ont donc été volontairement très larges, cherchant à saisir le paysage de recherche sur ces produits culturels. Nous avons notamment exploré un mémoire de communication corporate traitant de la figure de l'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud<sup>10</sup>. Cette lecture qui se place du côté de la réception de la *hallyu* par les publics amateurs étrangers a suscité une volonté d'étudier les stratégies communicationnelles du point de vue des producteurs de produits culturels, à savoir les entreprises de divertissement sud-coréennes.

Ce mémoire s'est ainsi réorienté vers la communication corporate internationale. Par communication corporate, nous entendons l'ensemble des discours émis par l'entreprise en ce qu'elle donne à voir et comprendre son identité. Ainsi, Thierry Libaert rappelle :

« Au sens anglo-saxon, c'est la communication de l'entreprise en tant que corps social et économique. Celle où elle parle d'elle-même, de son identité, de sa mission et de ses valeurs et se présente comme personne morale, au-delà de ses produits et services.

Sa vocation est d'affirmer la personnalité propre de l'entreprise, de lui assigner une identité distincte et cohérente. Son but est de favoriser et d'établir de bonnes

---

<sup>10</sup> ENSLEN Agathe. *L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci*. Sciences de l'information et de la communication. 2019.

relations avec ses différentes parties prenantes, externes et internes, en gérant son image et sa réputation. »<sup>11</sup>

Nous différencions la communication corporate de la communication commerciale ou marketing qui développe un discours sur le produit ou le service proposé par l'entreprise. Dans le cas de l'industrie de la K-pop, la communication marketing est omniprésente, au détriment du discours corporate. L'image de l'industrie est alors liée à celle renvoyée par les produits culturels et l'identité des entreprises de divertissement est peu assise dans les esprits des publics étrangers.

La communication internationale cherche à comprendre les situations de mise « en contact des individus et des groupes, des cadres nationaux et internationaux »<sup>12</sup>. Elle a trait aux relations et rapports, notamment de pouvoir, entre les Etats, organisations et groupes à l'échelle internationale. Ainsi, notre ancrage en communication internationale nous a mené à étudier le rôle des industries culturelles dans la stratégie d'influence internationale sud-coréenne. Le travail d'Eric Bidet nous a renseigné sur la place des entreprises culturelles dans une politique d'influence nationale :

« Depuis quelques années, le développement le plus visible de ce *soft power* est en effet d'ordre culturel sous l'effet, notamment, d'une politique gouvernementale active de soutien au développement des industries culturelles, et plus précisément aux contenus culturels, perçus à la fois comme vecteur de développement pour les exportations de produits sud-coréens et comme moyen de façonner une image de la Corée du Sud à l'étranger et de compenser ainsi une des faiblesses de la diplomatie coréenne qui a largement échoué jusqu'à présent à faire (re)connaître la culture et l'identité coréennes. »<sup>13</sup>

Le concept de *soft power* évoqué par Eric Bidet trouve son origine dans la pensée du politologue Joseph Nye qui la définit ainsi : « Si l'on considère la puissance comme la capacité pour un Etat d'obtenir ce qu'il veut d'autres Etats, il y a trois façons d'y parvenir : par la menace (le "bâton"), par la récompense (la "carotte") ou encore par la

---

<sup>11</sup> LIBAERT Thierry, « Partie 1. Communication et organisations », , *Communication(s). 20 ans d'articles de référence*, 2013, p 41.

<sup>12</sup> HSAB et STOICU, 2011, dans BOUCHARD Caroline, BOURASSA-DANSEREAU Catherine et LE GALLO Sklaerenn « Communication interculturelle et internationale : contributions à un champ d'études et de recherches en mouvance », *Communiquer* n°24, 2018, p 1-16.

<sup>13</sup> BIDET Eric « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *CERISCOPE Puissance*, 2012.

séduction, en amenant les gens à vouloir la même chose que vous. C'est cela le soft power, c'est la capacité à obtenir ce que l'on veut par la séduction, plutôt que par la coercition ou la récompense. »<sup>14</sup> Aux côtés des valeurs politiques et de la politique étrangère d'un pays, la culture apparaît comme une ressource de *soft power*, c'est-à-dire qu'elle joue un rôle dans les stratégies d'influence internationale des pays. La culture apparaît ainsi comme un instrument géopolitique permettant de faire rayonner une image attractive de la Corée du Sud auprès des publics étrangers. A travers l'exportation de leurs produits, les entreprises de divertissement sud-coréennes diffusent leur propre image du pays et encouragent les publics étrangers à développer une préférence pour la culture coréenne. En 2005, le Samsung Economic Research Institute précise les 4 étapes de l'importation de produits culturels sud-coréens, au service de l'économie nationale : les publics apprennent à apprécier la culture coréenne, ils sont ainsi amenés à acheter des produits liés à cette culture (les produits de la *hallyu*), puis consomment plus largement tout ce qui est *made in Korea*, avant de finalement développer une véritable préférence pour le pays asiatique. La stratégie d'influence sud-coréenne vise donc des retombées économiques auprès de la société civile (pour les industries culturelles et les autres secteurs dans un second temps) et politiques (faire reconnaître l'identité coréenne à l'international). Elle passe notamment par une politique publique de *nation branding* depuis les années 2000, notamment à travers la création en 2009 du President Council on Nation Branding. Comme l'évoquent Barthélémy Courmont et Kim Eo Jin, la force du modèle sud-coréen repose sur la coopération des acteurs publics et privés. Par conséquent, les entreprises de divertissement sont à l'origine de ces produits médiateurs d'une culture nationale et ont un rôle central dans cette stratégie d'influence. En tant qu'exportatrices de produits à l'étranger, elles font rayonner la culture sud-coréenne sur les marchés et s'affirment comme acteurs de plus en plus internationaux. Leurs enjeux de communication corporate internationale intègrent ainsi cette instrumentalisation géopolitique de leurs produits. Ce travail cherche en effet à comprendre la manière dont la communication corporate participe à inscrire les entreprises culturelles sud-coréennes sur les marchés étrangers, dans le cadre de leur instrumentalisation au service d'une stratégie nationale d'influence.

Après avoir choisi d'inscrire notre travail dans le domaine de la communication internationale, il s'agissait de restreindre notre champ de recherche. Compte-tenu de la

---

<sup>14</sup> NYE Joseph dans « Le "soft power" est-il de retour ? », Courrier International, 3 juin 2010.

pluralité des contenus culturels composant la *hallyu*, nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'industrie de la musique populaire, autrement dit de la K-pop. L'étude des contenus de communication corporate exigeaient en effet de traiter d'un secteur industriel fort, suffisamment bien installé sur le marché français. Si l'industrie audiovisuelle sud-coréenne gagne en notoriété en France et y est même présente depuis plus longtemps que la K-pop, le choix de la musique populaire nous a paru plus judicieux : les entreprises de divertissement musical sud-coréennes sont des acteurs forts, bien identifiés qui semblent exprimer clairement leur ambition de rayonnement international. Le secteur de la musique populaire est dominé par des « poids lourds » que l'on appelle les « Big 3 », à savoir SM Entertainment, JYP Entertainment et YG Entertainment. A ceux-là s'ajoutent Big Hit Entertainment dont le succès récent repose sur la popularité internationale sans précédent du groupe BTS. D'expérience personnelle, l'identité de ces entreprises de K-pop nous paraissait particulièrement forte au sein de la communauté de connaisseurs. Si rares sont les amateurs capables de citer la maison de disque d'artistes de renom comme Ed Sheeran ou Ariana Grande, la connaissance des labels et entreprises de production musicale sud-coréennes occupe une grande place au sein des discours de connaisseurs de K-pop. Plus encore, les communautés d'amateurs semblent se former autour d'artistes, mais également de labels qui sont parfois qualifiés de « familles » dans les discours de connaisseurs sur les réseaux sociaux. Quels sont alors les processus communicationnels à l'œuvre afin d'affirmer des identités corporate si fortes ? Cette reconnaissance des entreprises de divertissement musical sud-coréennes parmi les amateurs se prolonge-t-elle au sein d'un public français plus large, encore peu au fait du phénomène K-pop ? Ces premières interrogations nous ont aussi amené à questionner la manière dont ces entreprises présentent un modèle de production propre au pays du matin calme. La K-pop est encore un marché naissant en France et elle est principalement connue des publics les plus jeunes qui la consomment en ligne. Comme l'évoque Pascal Dayez-Burgeon, la réception de la *hallyu* est mitigée en France : « Adulée par les uns, exaspérante pour les autres, cette dynamique impressionne par sa durée et par son ampleur. »<sup>15</sup> Si la musique populaire sud-coréenne est vouée à gagner en importance à l'avenir, il en sera de même pour les enjeux réputationnels des entreprises de production musicale peu installées auprès du public français qui ne sait de la K-pop que ce qu'il en voit à travers ses produits. Notre mémoire cherche donc à saisir les perceptions plurielles du public français à

---

<sup>15</sup> DAYEZ-BURGEON Pascal, *Histoire de la Corée. Des origines à nos jours*, 2012.

l'égard de cette industrie pour comprendre les principaux enjeux de communication corporate internationale des entreprises en question.

La K-pop constitue un produit culturel global, à la croisée d'inspirations et de codes internationaux. Elle est en ceci un objet d'exportation qui s'adresse à un public niche, c'est-à-dire à une jeunesse tournée vers l'international que l'on considère dans sa globalité, sans particulièrement s'attarder aux spécificités des marchés importateurs. Aujourd'hui, les discours émis par les entreprises de production musicale coréennes sur les marchés étrangers sont dominés par la communication marketing : c'est le produit qui parle. Or, si ces organisations n'ont pas forcément l'ambition de toucher un public plus large que la jeunesse internationale en voie d'acquisition, un discours corporate n'est-il pas nécessaire pour se faire comprendre par les marchés importateurs, en particulier lorsque leur activité intègre une dimension géopolitique plus large ? Pour se faire entendre et comprendre, l'industrie de la K-pop doit saisir les spécificités des codes de communication des marchés importateurs qui divergent de ceux employés dans la communication corporate auprès des publics coréens. Afin de pérenniser ce récent succès sur les marchés occidentaux, la stratégie de développement commercial international ne doit-elle pas être renforcée par une démarche corporate davantage attentive à des enjeux réputationnels ?

### **Problématique**

Au vu des diverses interrogations formulées ci-dessus, ce mémoire tentera de répondre à la problématique suivante, en se concentrant sur le marché français comme terrain d'illustration :

**En quoi la communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes, encore jeune et inédite, révèle-t-elle les défis futurs de ces organisations dans leur insertion sur les marchés étrangers ?**

### **Hypothèses**

*Hypothèse 1* : A travers leur communication internationale, les entreprises de divertissement musical sud-coréennes affirment leur volonté de conquête des marchés étrangers. Celle-ci tend à constituer une réelle ambition d'influence auprès des publics étrangers, s'intégrant ainsi dans une stratégie nationale de promotion attractive du pays.

*Hypothèse 2* : La volonté affichée par les entreprises de divertissement musical sud-coréennes de conquête des marchés étrangers résulte en une perception agressive de ces organisations auprès du public français, souvent critique du modèle industriel de la K-pop.

*Hypothèse 3* : Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes accusent d'un manque de maturité de leur communication corporate auprès des marchés importateurs. Cela fragilise l'image et le développement pérenne de ces entreprises qui sont mises en danger par la critique de leur modèle.

### **Méthodologie d'étude**

Afin d'étudier la communication internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes, nous choisissons le marché français comme terrain d'illustration. L'ensemble des contenus analysés dans ce mémoire sont donc disponibles en langues française ou anglaise, considérées accessibles au public français.

Les supports analysés dans ce mémoire se divisent en deux catégories distinctes : les contenus émetteurs de communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes, et les contenus reflétant la réception des entreprises de K-pop auprès du public français. Ainsi, nous avons pu mettre en perspective production et réception, afin de mieux saisir les enjeux communicationnels propres au marché français.

La première typologie de contenus étudiés correspond aux supports de communication corporate (théoriquement accessibles au public français) de deux entreprises de divertissement musical sud-coréennes. Nous avons fait le choix d'explorer la communication de SM Entertainment et de Hybe Corporation (anciennement Big Hit Entertainment). En effet, la première est souvent considérée comme fondatrice du

modèle industriel de la K-pop, puisque son fondateur, Lee Soo Man a introduit la systématisation de la production musicale de K-pop. SM Entertainment fait aujourd'hui partie des « Big 3 » qui dominent le marché de la K-pop. Hybe Corporation constitue quant à elle un cas d'étude particulièrement intéressant pour deux raisons. Initialement connue sous le nom de Big Hit Entertainment, elle s'est considérablement développée grâce au succès du groupe masculin BTS, mondialement reconnu. Ensuite, Hybe connaît une restructuration massive en 2020 avec l'achat de labels extérieurs et le développement de ses activités au-delà du simple management d'artistes et de la production musicale. En mars 2021, l'entreprise présente sa nouvelle identité et annonce sa fusion avec le groupe américain Ithaca Holdings, affirmant ainsi sa présence sur les marchés occidentaux. Les supports de communication corporate internationaux étudiés sont les suivants :

- Les sites internet corporate de deux entreprises
- Un corpus composé de vidéos particulièrement représentatives des discours corporate, notamment la présentation de la nouvelle identité de marque de Hybe et des prises de parole de Lee Soo Man, fondateur de SM Entertainment.

Les réseaux sociaux de deux entreprises n'ont pas été analysés puisque les contenus des réseaux de SM Entertainment sont principalement marketing et non corporate, et que le tout récent compte Twitter corporate de Hybe ne propose pas encore suffisamment de contenus pour effectuer une analyse satisfaisante.

Le second type de supports étudiés est un corpus de presse nationale française, afin d'explorer la manière dont les entreprises sont traitées au sein du paysage médiatique d'un marché importateur comme la France. Nous avons volontairement fait le choix de médias généralistes, afin de ne pas circonscire l'analyse à la sphère des connaisseurs de K-pop. Ce mémoire s'appuie donc sur l'étude de :

- 32 articles issus de la presse nationale française depuis deux ans, contenant le terme « K-pop ». Ces 32 titres correspondent aux résultats les plus pertinents parmi les 57 articles repérés lors de notre recherche par mots clefs.
- 6 articles plus anciens, couvrant la période de crise associée à la vague de suicides d'artistes de K-pop, entre 2017 et 2019. Ces titres ont été sélectionnés à l'issue d'une recherche par les mots clefs associés « K-pop » et « suicides ».

## **Plan**



Dans un premier temps, il s'agira de comprendre de quelle manière les entreprises de divertissement musical sud-coréennes s'affirment en tant qu'actrices au sein d'un marché mondialisé, grâce à une stratégie d'exportation reposant sur des produits culturels globaux.

Dans un second temps, nous verrons que l'activité de ces entreprises participe à une stratégie nationale d'influence visant à proposer une image attractive du pays auprès des publics étrangers. En tant qu'exportatrices de la culture coréenne, leur communication internationale compose avec ces enjeux de rayonnement international tendant vers une ambition d'influence.

Enfin, nous étudierons l'immaturité de la communication corporate internationale des entreprises de K-pop qui font face à des enjeux réputationnels spécifiques aux marchés importateurs. Nous chercherons à comprendre la manière dont le discours de ces entreprises est reçu en France et explorerons l'enjeu de localisation de la communication corporate pour mieux s'inscrire sur les marchés nationaux.

**Nota bene** : Pour des commodités d'écriture et ayant précisé que nous traitons ici uniquement des produits culturels sud-coréens, nous utiliserons désormais les termes « Corée », « coréen » pour faire référence à la Corée du Sud et non la Corée du Nord ou la péninsule dans son intégralité.

Les noms de personnalités et d'auteurs coréens évoqués dans ce mémoire seront inscrits en écriture romanisée dans l'ordre coréen, le premier des trois noms correspondant au nom de famille et les deux noms suivants au prénom.

**I. Un modèle industriel à vocation d'exportation : les entreprises de divertissement musical sud-coréennes comme acteurs internationaux évoluant sur un marché mondialisé.**

Les entreprises de divertissement musical coréennes évoluent sur un marché mondialisé. Les consommateurs ont accès à des productions musicales d'origines variées et le public français a coutume d'écouter des titres étrangers. Le marché français accorde toutefois une grande place aux créations nationales. Les talents produits en France occupent en effet 72 % du Top 200 des meilleures ventes d'albums. Les pratiques d'écoute en ligne le confirment : le public choisit instinctivement 70 % de musiques francophones en *streaming* et jusqu'à 86 % sur YouTube<sup>16</sup>. Ainsi, parmi les 20 meilleures ventes d'albums du premier semestre 2020, 18 sont des productions françaises et l'on retrouve le groupe de K-pop BTS au 18<sup>ème</sup> rang<sup>17</sup>. La K-pop gagne en importance sur le marché mondial pourtant dominé par la production américaine. BTS arrive en première place du top 10 mondial de la musique enregistrée, suivi de neuf artistes américains. Le SNEP évoque une année record pour la K-pop qui a « permis à la Corée du Sud d'afficher un score de + 44,8 %, ce qui en fait, au sein des principaux marchés, le détenteur du taux de progression le plus élevé. »<sup>18</sup> Les labels coréens sont donc aujourd'hui des acteurs internationaux exportant leurs créations jusqu'en Occident. Pour cela, les produits culturels sont pensés pour être globaux et s'adressent à un public de masse global. Plusieurs thèses permettent d'expliquer le succès inédit de la K-pop, dont celle de l'hybridité considérant les productions musicales coréennes comme la synthèse de codes culturels et artistiques internationaux. Au-delà de cette stratégie qui relève plutôt du marketing, la communication corporate de ces entreprises les affirme comme acteurs transnationaux en construisant le discours sur des éléments universels. De cette manière, les labels coréens s'adressent à un public international, au-delà des diversités culturelles.

---

<sup>16</sup> BURGALAT Bertrand, Président du SNEP, sur France Musique, 17 mars 2021.

<sup>17</sup> Syndicat National de l'Édition Phonographique (SNEP), chiffres du marché français, au premier semestre 2020.

<sup>18</sup> IFPI *Global music report*, 2020.

A. L'industrie de la K-pop : un modèle industriel pensé pour s'exporter.

a) La K-pop, des produits de masse globaux, objets d'une stratégie d'exportation globale.

Jusque dans leurs noms, la *hallyu* et la K-pop sont des phénomènes globaux par nature. Comme évoqué en introduction, le terme *hallyu* fait directement référence aux produits culturels coréens tels qu'ils s'exportent et intègrent les marchés étrangers. De même, le « K » de « K-pop » est révélateur de l'ambition de rayonnement international de la musique populaire coréenne. Par ce diminutif, la musique est estampillée d'un signe de son origine immédiatement reconnaissable : la K-pop est coréenne ou n'est pas. Les coréens eux-mêmes utilisent cette dénomination anglophone, révélant la nature de ces produits culturels conçus pour exister au-delà des frontières nationales. Pour François Chaubet<sup>19</sup>, la mondialisation culturelle correspond à la diffusion internationale d'une culture populaire et d'un imaginaire mondial. La K-pop est une des manifestations de cette culture populaire universelle. Les industries culturelles coréennes connaissent un tel succès international grâce à la conception de produits transnationaux. La K-pop plaît aux publics internationaux parce qu'elle est étiquetée coréenne, mais également parce que les contenus qu'elle propose dépassent les frontières nationales pour transcender les différences culturelles des consommateurs.

« La diffusion de la vague coréenne au-delà des pays asiatiques proches s'explique, comme le souligne Hyunjoon Shin (2009), par le passage de ce qui était initialement une stratégie de promotion des produits culturels nationaux au plan international à la conception et la distribution de produits culturels transnationaux. »<sup>20</sup>

Nombre de recherches en communication à propos de la musique populaire coréenne tâchent d'expliquer le succès global de la K-pop en explorant le processus de conception des créations musicales, ainsi que la stratégie de distribution des entreprises productrices. La K-pop constitue un produit de masse global et les artistes sont promus par leurs labels en tant que « célébrités globales », actrices d'un «

---

<sup>19</sup> CHAUBET François. *La mondialisation culturelle*, 2018.

<sup>20</sup> BIDEZ Eric, « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *op. cit.* p2.

phénomène culturel global » selon Kim Ju Oak<sup>21</sup>. Les entreprises de divertissement musical coréennes adressent en effet un public envisagé dans sa globalité, c'est-à-dire une jeunesse connectée tournée vers l'international. Elles proposent une culture de divertissement cosmopolite, voire universelle qui atteint des publics aux nationalités diverses à travers le monde. La K-pop véhicule un modèle culturel se distinguant du *mainstream* occidental, notamment américain. Shim Doo Bo<sup>22</sup> explique le succès coréen en Asie par le mélange des valeurs et codes occidentaux et asiatiques pour créer des produits culturels proprement coréens, conçus pour rayonner internationalement. La musique populaire coréenne parle aux jeunes générations internationales en reflétant leurs préoccupations, comme l'évoque Pascal Dayez-Burgeon à propos de la jeunesse coréenne : « Sans être hostiles à cette culture [traditionnelle] élégante, qui ne leur fournit guère de repères, la nouvelle génération ne se sent guère concernée. (...) Les artistes du *hallyu* leur paraissent, eux, poser les questions du moment : l'amour, le travail, le rôle à jouer dans une société en mutation. »<sup>23</sup> Selon Hong Seok Kyeong, la K-pop attire les consommateurs non-asiatiques féminins parce qu'elle propose des contenus moins sexuellement provocants et violents que ceux de l'industrie occidentale. C'est donc en proposant un modèle alternatif à la culture *mainstream* occidentale que la K-pop s'impose à travers le monde, en constituant des codes familiers à un jeune public global au sein d'une industrie musicale mondialisée.

Afin d'expliquer l'intégration réussie des entreprises de divertissement musical coréennes en Asie, la thèse de la proximité culturelle est souvent avancée. La musique K-pop refléterait en effet les valeurs confucéennes partagées par les pays asiatiques<sup>24</sup>. Cette approche considère l'existence d'une culture asiatique commune basée sur une sensibilité confucianiste<sup>25</sup>. Geert Hofstede définit l'influence du confucianisme sur le modèle social coréen, à partir de quatre points<sup>26</sup>. Premièrement, la société base sa stabilité sur l'inégalité des relations interpersonnelles (entre parents et enfants, aînés et cadets, souverain et sujet, etc.). Ces relations se fondent « sur des obligations

---

<sup>21</sup> KIM Ju Oak, « Establishing an imagined SM Town: how Korea's leading music company has produced a global cultural phenomenon », *The Journal of Popular Culture*, Vol. 49, n° 5, 2016.

<sup>22</sup> SHIM Doo Bo, « Hybridity and the rise of Korean popular culture in Asia », op. cit. p4.

<sup>23</sup> DAYEZ-BURGEON Pascal, *Histoire de la Corée*, op. cit. p7.

<sup>24</sup> PARK Ji Min et KIM Shin Dong, « The digital transformation of the Korean music industry and the global emergence of K-pop », *Sustainability*, 12, 2020.

<sup>25</sup> CHO Hae Joang, « Reading the Korean wave as a sign of global shift », *Korea Journal*, 2005.

<sup>26</sup> HOFSTEDE dans MAHOUT Anaïs, « La communication interculturelle dans un environnement confucéen : le cas des jeunes français en Corée du Sud ». Communication, 2016.

mutuelles et complémentaires : le plus jeune doit respect et obéissance au plus âgé, celui-ci lui devant en retour attention et protection. » Deuxièmement, la société s'organise sur le modèle de la famille et il s'agit de « donner la face » au sein de sa communauté pour témoigner son respect et garder sa dignité. Ensuite, toute existence doit être vertueuse en traitant autrui de la manière dont on souhaite soi-même être traité. Enfin, le travail et le dévouement sont centraux : « C' est essayer d' acquérir des connaissances et des compétences, travailler dur, ne pas dépenser plus que nécessaire, être patient et persévérant ( ... ) Il faut de la modération en toutes choses. » Les valeurs confucianistes qui seraient partagées par les pays asiatiques reposeraient donc sur la recherche d'une société harmonieuse, basée sur le collectif au sein duquel s'affirment les principes de loyauté, de respect de l'autorité. En Corée, la notion de piété filiale régirait l'ensemble des interactions au sein de la famille comme de l'entreprise ou du gouvernement<sup>27</sup>. Ainsi, la K-pop incarnerait ces valeurs liées à la tradition confucianiste partagée en Asie. Par exemple, le système de formation intense qui fait la particularité de la K-pop peut être associé à la notion de travail et de dévouement dans lequel les populations asiatiques se reconnaissent. Au sein des groupes de K-pop, il existe une réelle hiérarchie : chaque membre possède une fonction bien précise (on retrouve notamment systématiquement un *leader* et un *maknae* qui est le plus jeune). La composition d'un groupe de K-pop reflète donc l'organisation de ces sociétés où chacun a son rôle et les responsabilités associées. La notion de « face » peut être liée à l'attention que les entreprises de divertissement portent à l'apparence de leurs artistes, en tant qu'êtres physiques mais aussi qu'êtres sociaux. L'image lisse et consensuelle qui en ressort expliquerait pourquoi les pays asiatiques ont eu tendance à adopter la *hallyu* si rapidement puisqu'ils trouvent dans la K-pop des produits culturels qui leur ressemblent, voire une réinterprétation de la culture populaire occidentale au prisme du confucianisme<sup>28</sup>.

Néanmoins, cela ne suffit pas à expliquer le succès actuel de la K-pop dans le reste du monde, y compris en France. La thèse de l'hybridité culturelle pourrait ainsi permettre d'expliquer le développement global des entreprises de K-pop. Celles-ci mobiliseraient des éléments culturels coréens et occidentaux afin de créer des produits étiquetés coréens auxquels un public global peut néanmoins s'identifier. L'hybridité de la K-pop prend diverses formes, notamment en termes de style musical, de langue utilisée. Le

---

<sup>27</sup> VOJINOVIC Arnaud, « Confucius en Chine, Corée, Japon », *Regards interculturels*, 2017.

<sup>28</sup> RYOO Woong Jae, « Globalization, or the logic of cultural hybridization : the case of the Korea wave », *Asian Journal of Communication*, vol 9, n°2, 2009, p 137-151.

succès de la *hallyu* est la conséquence de l'ouverture de la Corée suite à la libéralisation médiatique de la fin des années 1980, début des années 1990. Jusqu'aux années 1980, le paysage médiatique coréen est dominé par les ballades coréennes influencées par la musique folk américaine, et le *ppongjjak* (musique traditionnelle coréenne) influencé par la musique japonaise. La jeunesse préfère alors les créations pop américaines aux productions locales. La libéralisation médiatique et démocratique de la Corée transforme le marché local de la musique, notamment grâce à la levée des restrictions de voyage international et l'apparition de matériels d'écoute musicale individuels. Ainsi, « les libertés politiques se reflètent dans l'expérimentation musicale, alors que les musiciens commencent à réaliser qu'ils doivent se distinguer afin de gagner leur audience (...) De plus en plus de musiciens s'approprient des styles musicaux étrangers (Howard, 2002) »<sup>29</sup>. Le premier groupe de K-pop, Seo Taiji & Boys, est créé au début des années 1990 par SM Entertainment et attire les publics locaux par sa démarche d'expérimentation musicale. Shim Doo Bo distingue quatre raisons au succès du groupe. Premièrement, les artistes inventent une forme musicale originale encore aujourd'hui au centre de la K-pop : un mélange de rap, soul, rock and roll, jazz, techno, punk, *ppongjjak*. Le rap est utilisé uniquement en couplets et les refrains sont systématiquement impactants par leur style pop. « Depuis Seo Taiji, le syncrétisme d'une vaste gamme de genres musicaux au sein d'un album est devenu commun en Corée. Il est né un style pop hybride mais distinctement coréen. »<sup>30</sup> Deuxièmement, le groupe réveille et étend le marché musical local. Troisièmement, il sait parler aux jeunes, en abordant des sujets controversés comme la critique du système éducatif, de la supériorité des adultes ou le désir de réconciliation avec la Corée du Nord. Enfin, recrutés pour leurs talents de danseurs, les artistes du groupe promeuvent une *dance music* qui remet en cause les codes du marché de diffusion musicale en s'imposant dans les émissions télévisées. Seo Taiji & Boys introduit le modèle de la K-pop, ensuite industrialisé par Lee Soo Man, fondateur de SM Entertainment en 1989. « Lee [Soo Man] a remis en cause le système en "clonant" les talents et en formant les *pop stars*. »<sup>31</sup>

Dès ses origines, la K-pop repose donc sur le mélange des codes musicaux et culturels qu'elle convoque. Ce caractère hybride se retrouve également dans les langues utilisées dans les chansons. Les créations musicales intègrent toutes un

---

<sup>29</sup> SHIM Doo Bo, « Hybridity and the rise of Korean popular culture in Asia », op. cit. p4.

<sup>30</sup> *ibid.*

<sup>31</sup> *ibid.*

refrain et quelques mots accrocheurs en anglais, afin de retenir l'attention du public international. Les musiques sont parfois également proposées en japonais ou chinois, voire en espagnol. Hybe Corporation va encore plus loin en diffusant des chansons entièrement anglophones afin d'insérer son groupe BTS sur les marchés occidentaux. L'hybridité ne concerne pas uniquement les styles musicaux ou la langue utilisée. Les artistes sont souvent recrutés à l'étranger, ils assurent eux-mêmes leur promotion dans diverses langues. Les compositions sont réalisées en collaboration avec des artistes étrangers. SM Entertainment valorise son réseau de production global sur son site corporate en le concrétisant visuellement dans une carte du monde : 451 producteurs européens, 193 producteurs asiatiques, 10 producteurs en Océanie et 210 producteurs en Amérique du Nord. Grâce à ces collaborations, l'entreprise s'assure que ses produits plaisent aux marchés étrangers, tout en confiant l'assemblage final à des compositeurs coréens pour affirmer l'identité K-pop des créations. Lee Soo Man aime également à rappeler dans ses prises de parole que sa conception de la K-pop lui est venue lors de son séjour aux Etats-Unis où il a découvert le potentiel du système de MTV accordant une place majeure au visuel de la musique. C'est pourquoi la K-pop se regarde autant qu'elle s'écoute et porte une attention particulière à l'esthétique visuelle.

Selon Park Ji Min et Kim Shin Dong<sup>32</sup>, les thèses de la proximité culturelle et de l'hybridité ne suffisent pas à expliquer le rayonnement international de la K-pop. Pour ces auteurs, il faut également explorer les facteurs liés au développement de l'Internet. « Le web est en effet un dispositif parfaitement adapté à des communautés qui sont dispersées dans le monde »<sup>33</sup>. Le succès des entreprises de divertissement musical coréennes repose en partie sur leur capacité à embrasser les mutations des modes de production et de consommation musicales. La digitalisation a en effet facilité la circulation de la K-pop au-delà des frontières nationales. Face au fléau du piratage dans les années 1980 et 1990, les entreprises de K-pop ont pris le tournant de la musique *online*, si bien qu'aujourd'hui, beaucoup d'artistes sortent leur musique *online* et *offline* simultanément afin d'optimiser sa diffusion. Très vite, la K-pop ne se consomme plus tant en achat d'albums qu'en titres achetés en ligne, puis la possession laisse place à l'accès via le *streaming* musical. La musique coréenne

---

<sup>32</sup> PARK Ji Min et KIM Shin Dong, « The digital transformation of the Korean music industry and the global emergence of K-pop », *Sustainability*, 12, 2020.

<sup>33</sup> FLICHY Patrice, dans ENSLEN Agathe, « L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci », Sciences de l'information et de la communication. 2019.

s'impose ainsi sur les plateformes de *streaming* occidentales : la K-pop gagne en popularité, obligeant les acteurs comme Spotify ou Deezer, dont l'auditoire est très jeune, à l'intégrer à leur offre. En retour, la présence de la K-pop sur ces plateformes participe grandement à sa diffusion sur les marchés occidentaux. Comme l'évoque Guillaume Heuguet<sup>34</sup>, la culture du *streaming* est une « culture du nombre de clics, de l'algorithme ». Ce système accélère les tendances en cours, faisant émerger des artistes déjà à succès sur Internet où les groupes de K-pop sont très présents. Les progrès technologiques augmentent également le rôle des images visuelles dans la consommation de la musique, ingrédient clef de la K-pop qui cherche à « satisfaire l'appétit visuel des consommateurs »<sup>35</sup>. L'intégration des images vidéos permet également aux entreprises de K-pop de rendre l'amateur actif dans sa consommation. Par exemple, Big Hit Entertainment (le label du groupe BTS) a coutume d'insérer dans les images de ses clips vidéos des indices sur ses futures productions. Les contenus générés par les consommateurs participent à la circulation du phénomène.

La force du modèle de la K-pop repose enfin sur la dynamique relationnelle entre artistes et amateurs internationaux. Grâce aux réseaux sociaux, les artistes donnent à voir leur vie quotidienne et partagent leur expérience avec des publics qui n'auraient sinon aucun accès à ces contenus secondaires. Cette attention à la proximité avec les consommateurs est au centre de la stratégie de SM Entertainment selon Kim Ju Oak<sup>36</sup>. L'entreprise met à disposition de ses publics des contenus culturels exclusifs en ligne, afin de conserver l'interaction virtuelle. On retrouve ainsi des vidéos YouTube de concerts pour les fans étrangers n'ayant pas pu y assister, ou un compte Twitter SMTown Global fournissant des informations en continu sur l'actualité des artistes. Incontournable de l'écoute musicale en ligne, YouTube est le terrain privilégié des entreprises de K-pop. En 2009, les trois grands labels musicaux coréens signent un partenariat avec la plateforme de contenus générés par les utilisateurs pour assurer la présence de leurs produits musicaux, leur ouvrant ainsi la porte vers les marchés occidentaux. Les entreprises créent généralement une chaîne mère, à laquelle s'ajoutent souvent les chaînes des artistes. Par exemple, la chaîne YouTube de SM Entertainment compte 28,4 millions d'abonnés et chaque artiste a son propre compte

---

<sup>34</sup> HEUGUET Guillaume, « Que fait le streaming à nos oreilles ? », France Culture, 21 juin 2021.

<sup>35</sup> PARK Ji Min et KIM Shin Dong, « The digital transformation of the Korean music industry and the global emergence of K-pop », op. cit. p15.

<sup>36</sup> KIM Ju Oak, « Establishing an imagined SM Town: how Korea's leading music company has produced a global cultural phenomenon », op. cit. p 12.



diffusant les contenus secondaires (*behind the scenes, teasers, interviews, ...*). De même, les artistes de Hybe Corporation disposent de comptes spécialisés, la chaîne réunissant l'ensemble des labels du groupe comptant 60,2 millions d'abonnés. Les stratégies digitales vont au-delà d'une simple présence sur des plateformes comme YouTube, Twitter ou Instagram. Récemment, JYP Entertainment s'est associé à YouTube Originals afin de créer une série documentaire originale sur son groupe féminin Twice. C'est grâce à cette présence massive en ligne que les entreprises de K-pop atteignent les publics internationaux. En interrogeant la population amatrice française, Agathe Enslin repère que 88 % se tiennent au courant de l'actualité des produits culturels coréens sur Internet, et 77 % sur les réseaux sociaux<sup>37</sup>. Ce sont les deux sources principales de consommation de produits culturels coréens dont fait partie la K-pop. Le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'exportation de la K-pop se retrouve également dans le corpus presse étudié dans le cadre de ce travail<sup>38</sup>. La pénétration du marché français est liée à une stratégie digitale (« écosystème digital », « omniprésence digitale ») reposant sur divers médias comme YouTube, Weverse (application pour les amateurs de K-pop), TikTok.

La K-pop repose donc sur la commercialisation de produits culturels globaux diffusés en ligne, mais aussi sur la localisation de la logique marketing. Afin de mieux intégrer les marchés étrangers, les entreprises de divertissement musical coréennes localisent parfois leur stratégie d'exportation afin de cibler des marchés spécifiques. Par exemple, SM Entertainment a créé la tournée mondiale annuelle « SM Town Live Tour » qui inclut les grandes villes occidentales. Ainsi, l'entreprise se donne une image de marque globale. Certains artistes sont promus sur des marchés étrangers de manière plus spécifique. C'est le cas de la chanteuse BoA, trilingue, dont SM Entertainment fait la promotion au Japon en collaboration avec une maison de disques nipponne. Afin de conquérir le marché chinois, l'entreprise avait aussi lancé le groupe EXO, composé de deux sous-unités, assurant la promotion respectivement en Chine et en Corée. Si ce type d'initiatives est assez récurrent pour intégrer les marchés asiatiques voisins, elles sont plus rares sur les marchés occidentaux.

---

<sup>37</sup> ENSLEN Agathe, « L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci », op. cit. p 15.

<sup>38</sup> Cf analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.

b) Un mode de consommation de la K-Pop encouragé par les entreprises de divertissement musical sud-coréennes : la communauté d'amateurs transnationale.

En utilisant Internet comme outil de marketing, les entreprises de divertissement musical coréennes touchent une audience jeune internationale. Cela leur permet de créer un lien fort entre les artistes et les fans, mais également d'alimenter constamment des contenus générés par les amateurs qui forment des communautés autour de leurs artistes et labels préférés. La force du modèle de la K-pop est aussi que ces produits culturels gagnent du terrain sur les marchés étrangers de manière presque indépendante de l'action des entreprises productrices : par leur activité en ligne, les amateurs participent eux-mêmes au rayonnement de la K-pop. Au sein de cette communauté où il partage son intérêt pour la K-pop avec ses pairs, l'amateur favorise la transmission de la musique populaire coréenne, parfois même au-delà de la sphère des connaisseurs (cercle familial ou amical). Comme l'évoque Agathe Enslin dans son exploration des pratiques de consommation de la K-pop, « l'amateur, lorsqu'il exerce sa passion, cherche à l'inscrire dans divers "réseaux communautaires où se construisent échanges et interactions sociales avec d'autres "eux-mêmes" ». »<sup>39</sup> La passion pour la *hallyu* et la K-pop en particulier se vit donc au sein d'une communauté de pratique, notion définie par Etienne Wenger comme :

« Des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue. »<sup>40</sup>

Ces communautés bénéficient du développement des nouvelles technologies, notamment des réseaux sociaux, qui permettent de dépasser les contraintes géographiques grâce à la consommation active des membres. Les entreprises de K-pop encouragent donc une forme de *user empowerment*, conférant un rôle essentiel aux amateurs dans la stratégie de diffusion des produits culturels. La notion de *user empowerment* peut être définie comme le « processus qui permet aux individus de

---

<sup>39</sup> ENSLEN Agathe « L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci », *op. cit.* p 15.

<sup>40</sup> WENGER Etienne, dans *ibid.*

prendre conscience de leur capacité d'agir et d'accéder à plus de pouvoir »<sup>41</sup>. Dans le cadre de leur consommation, les labels octroient donc une forme de pouvoir aux amateurs de K-pop en les rendant acteurs de la diffusion de la *hallyu*. Le pouvoir des consommateurs s'incarne notamment dans la création de leurs propres contenus qui font partie intégrante de l'expérience de consommation de la culture populaire coréenne par les publics étrangers. L'industrie de la K-pop s'inscrit dans un système communautaire au sein duquel les consommateurs influencent la production et la distribution des produits culturels<sup>42</sup>. Ce sont les pratiques de consommation qui forgent les stratégies marketing des entreprises basées sur le principe de *fan-service* cherchant à satisfaire la demande de leur marché de niche. Par exemple, les labels de K-pop continuent à vendre des albums physiques, pourtant peu à peu abandonnés à l'ère de la digitalisation. Les CD sont vendus selon une méthode de *packaging* de luxe (dans des coffrets contenant un CD, des posters, des livres photos, etc.). La figure de l'amateur tend parfois même à se professionnaliser<sup>43</sup> : les sites internet, réseaux sociaux, journaux d'actualité K-pop se multiplient, devenant ainsi de véritables sources d'information officielles en matière de musique coréenne. Si, comme nous l'avons évoqué, la K-pop se consomme massivement en ligne, il s'agit d'un produit culturel transmédiatique dont les possibilités de réception sont multiples. La musique se consomme en CD, en concert, en streaming ou sur la chaîne YouTube du label, les autres contenus vidéos sur les comptes réseaux sociaux dédiés aux artistes, le quotidien des *idols* sur leurs réseaux sociaux personnels, les actualités musicales dans la presse spécialisée papier et digitale, etc. A cela s'ajoutent toute une panoplie de produits secondaires physiques (papeterie, mode, ...), l'ensemble des contenus produits par les amateurs eux-mêmes (compilations audio et vidéo, *fanfictions*, ...), les lieux physiques dédiés à la K-pop (cafés thématiques, boutiques, festivals, ...).

La transmédiaticité de la K-pop est liée à un modèle économique combinant les volets digital et physique. La musique se consomme aujourd'hui majoritairement en *streaming*, diminuant le coût de la consommation musicale, mais permettant à l'industrie de la K-pop d'atteindre les publics internationaux. La consommation digitale est stimulée en Corée par une série d'apparitions des artistes dans des émissions

---

<sup>41</sup> ZAPPI Sylvia, dans BERNARD Françoise, « Imaginaire, participation, engagement et *empowerment* », *Communication et organisation*, n°45, 2014, p 87-98.

<sup>42</sup> PRATAMASARI Annisa, « International Business Strategy in Selling Korean Pop Music: A Case Study of SM Entertainment », *Global & Strategies*, n°2, 2017.

<sup>43</sup> DUPUY-SALLE « L'intégration des fans dans les stratégies de valorisation de contenus contribue-t-elle au développement des "industries créatives?" », *TIC&Société*, Vol. 4 n°2, 2010.

télévisées pendant la période de promotion d'un nouvel album, afin de gagner les prix remis par les chaînes de télévision. Cela permet de stimuler les ventes traditionnelles d'albums physiques, presque promus comme des produits de luxe ne se résumant pas à un simple CD. Néanmoins, les ventes de produits musicaux, qu'elles soient digitales ou physiques, ne suffisent pas à rémunérer un système de production très coûteux<sup>44</sup>. Les ventes de places de concert sont ainsi une des principales sources de rémunération pour les labels. Ces derniers se financent également par le système de redevances lié à leur association avec de grands groupes comme YouTube qui profite de la popularité des vidéos de K-pop à l'étranger pour optimiser sa stratégie publicitaire. Enfin, les contrats de publicité et l'association de l'image des artistes à des produits marchands, même à l'étranger, complètent cette stratégie marketing. L'industrie de la K-pop sait donc mobiliser cette multiplicité de médias, des plus traditionnels au digital, en prenant en compte une approche orientée vers le consommateur mais aussi sur un modèle « B to B » en association avec d'autres acteurs industriels. C'est cette hybridité de la stratégie marketing de la K-pop qui lui permet de s'exporter de manière efficace.

L'amateur de K-pop consommant une culture qui lui est étrangère, il peut être considéré comme un « amateur cosmopolite »<sup>45</sup> qui fait l'expérience de l'altérité à travers des produits culturels importés. Cette figure est particulièrement présente au sein des populations jeunes baignées dans les flux culturels internationaux. Par sa consommation active, l'amateur développe des « compétences cosmopolites » en apprenant des codes culturels étrangers (langue, mœurs) et en valorisant son ouverture et sa curiosité pour la nouveauté et la différence. La consommation de K-pop au sein d'une communauté est ainsi un élément de la construction identitaire de l'amateur qui en vient parfois à mobiliser sa passion dans le cadre de stratégies scolaires ou professionnelles.

Ainsi, la K-pop se partage en un clic à travers le monde, dans un anglais universel rudimentaire. L'affectif joue le rôle de trait d'union entre les amateurs<sup>46</sup> qui partagent

---

<sup>44</sup> PRATAMASARI Annisa, « International Business Strategy in Selling Korean Pop Music: A Case Study of SM Entertainment », *op. cit.* p 25.

<sup>45</sup> CICCHELLI Vincenzo et OCTOBRE Sylvie, « La Hallyu ou comment apprendre des petites choses : une éducation au cosmopolitisme par le bas », *Éducation et sociétés*, vol. 44, n° 2, 2019, p. 131-148.

<sup>46</sup> TRESPEUCH Léo, « Quels liens unissent les internautes au sein des communautés virtuelles ? Le cas des partis politiques », *Hermès*, 2018/2, n°81, p. 201-2011.

leurs réactions émotionnelles aux contenus émis par les entreprises de K-pop. Ces communautés sont encouragées par les entreprises musicales, à l'instar de SM Entertainment avec son concept de SM Town que Lee Soo Man définit comme une « nation virtuelle ». Les fans ne soutiennent alors pas uniquement des artistes isolés, mais une famille d'artistes incarnée dans le label musical. Le site web et les réseaux sociaux marketing de l'entreprise portent ce nom. Le concept est poussé si loin que l'entreprise organise annuellement une tournée mondiale où elle valorise ses artistes comme collectif musical. Cette stratégie d'établissement d'une communauté virtuelle a joué un rôle essentiel dans l'intégration des marchés étrangers par SM Entertainment.

Révélatrice de la force de l'aspect communautaire de la consommation de la K-pop, Hyun Jeong Im utilise l'expression « virus K-pop »<sup>47</sup> pour décrire l'aspect contagieux de cette passion qui se diffuse à un rythme inédit à travers le monde. A travers la notion de « contagion collective », l'auteur envisage la manière dont les amateurs contaminent leur entourage par leur passion. Le désir est contagieux et mène à la création d'un goût collectif pour la K-pop. « De nos jours, cette "horizontalité" est aussi renforcée par la "viralité" d'Internet. » Grâce à ce dernier, les individus sont connectés entre eux en permanence et la stratégie marketing des entreprises de K-pop repose sur cette capacité des nouvelles technologies de communication à relier les amateurs. Le média Internet porte en lui ces pratiques d'échange, d'interaction et de convivialité, comme le rappelle Olivier Aïm :

« Internet développe en effet, un idéal particulier qui s'incarne dans ce que l'on peut appeler une "pensée du média", marquée par des notions accompagnatrices ("convivialité", "accessibilité", "interactivité", "indépendance", etc) »<sup>48</sup>

C'est ainsi l'agrégation des passions individuelles par mimétisme qui est à l'origine de la formation de communautés participant à l'émergence d'un succès mondial. En cela, Hyun Jeong Im conçoit la K-pop comme un phénomène démocratique développé « par le bas », tout en étant encouragé par les entreprises productrices. Cet élément est aujourd'hui pleinement intégré dans les stratégies marketing des labels. L'industrie de la K-pop repose sur cette communauté animée par un goût collectif pour la musique populaire coréenne. Les liens grégaires des consommateurs relèvent ainsi de la

---

<sup>47</sup> HYUN Jeong Im, « Mon prince charmant parle coréen : les fans de K-pop en France et Lituanie », *op. cit.* p 1.

<sup>48</sup> AÏM Olivier, « La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture. », *Communication & langages*, n° 147, 2006, p 32.

formation d'une véritable culture commune, reposant sur des ressources collectives. Ce « répertoire partagé »<sup>49</sup> par les membres de la communauté transnationale leur permet de communiquer entre eux selon leurs propres codes. On peut par exemple noter l'existence d'un langage dédié, mélange de langue anglaise et coréenne, mobilisant un jargon bien précis et des références qu'un individu extérieur à la communauté aurait du mal à saisir. Le phénomène de la *hallyu* est relativement jeune et s'adresse à un public niche qui commence à peine à conquérir les publics occidentaux. Cette culture commune constitue donc un répertoire spécifique, différenciant pour les consommateurs, renforçant ainsi le sentiment communautaire opposant les amateurs maîtrisant ces codes aux individus extérieurs à la communauté. Cette culture commune tend même à constituer une culture de la *hallyu*, les consommateurs de K-pop devenant souvent amateurs de la culture coréenne plus généralement.

La K-pop est donc une manifestation du phénomène de mondialisation culturelle. En tant que produit culturel de masse, la K-pop fait l'objet d'une stratégie d'exportation reposant sur la conception de produits capables de transcender les barrières culturelles et géographiques. Ses dynamiques de diffusion accordent un rôle actif aux consommateurs dont l'activité s'intègre à des communautés digitales transnationales. En faisant rayonner leurs produits à travers le monde, les entreprises de K-pop deviennent des acteurs internationaux. Ainsi, de quelle manière leur communication corporate parvient-elle à les inscrire sur le marché mondial de la production musicale ?

---

<sup>49</sup> DAMERON Stéphanie et JOSSERAND Emmanuel, dans ENSLEN Agathe « L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci », p 63, *op. cit.* p 15.

B. Un discours corporate qui positionne les entreprises de divertissement musical sud-coréennes comme acteurs internationaux.

a) Une ambition de porter un modèle industriel universel, basé sur l'innovation.

A l'étude de la communication corporate des entreprises de divertissement musical coréennes, on remarque que les discours de ces acteurs relativement jeunes (SM Entertainment naît en 1989 et Big Hit Entertainment en dix ans plus tard) correspondent à une temporalité particulière, tournée vers l'avenir. Si, par nature, l'innovation et l'anticipation des tendances futures est le propre de toute organisation, les entreprises de K-pop insistent sur l'aspect innovant de leur modèle, leur rôle dans l'élaboration d'un système industriel nouveau.

Le cas de SM Entertainment est révélateur du caractère central de la temporalité dans les discours corporate des entreprises de divertissement musical. Sur son site corporate, le label matérialise son histoire dans une frise chronologique. Celle-ci met en regard deux pans de la croissance de SM Entertainment : les étapes de son développement institutionnel (à partir des années 2010) et les dates clefs de ses productions culturelles (dès les années 1990).



Figure 1 : frise chronologique mettant en parallèle l'histoire institutionnelle et marketing de SM Entertainment (capture d'écran du site corporate du label)<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Site corporate de SM Entertainment : [smentertainment.com/overview/history](http://smentertainment.com/overview/history)

En consacrant une page de son site à cette frise, l'entreprise valorise son ancrage historique dans l'industrie de la K-pop : SM fait partie des labels les plus anciens et pérennes. De même, les diverses prises de parole de Lee Soo Man étudiées dans le cadre de ce mémoire suivent un schéma classique récurrent. Le discours débute sur le récit de la création et des accomplissements de l'entreprise et valorise le caractère innovant du *business model* dès les années 1990. Ensuite, le fondateur présente sa vision du futur, faisant de l'innovation le moteur des activités.

Dans la présentation introductive de l'entreprise sur le site corporate comme dans les contenus vidéos corporate, le discours débute au passé. Il nous raconte une histoire, à la manière d'un *storytelling*. Le storytelling est « l'art de raconter des histoires ; appliqué à l'économie, il capitalise sur les vertus du récit à des fins marchandes »<sup>51</sup>. Au service de la communication corporate, il permet d'insérer du sensible dans un discours institutionnel souvent factuel et de renforcer l'imaginaire de l'entreprise. La dimension narrative vient assurer la cohérence et la différenciation des groupes de divertissement. Le récit de la croissance de ces organisations permet de justifier de leur bien-fondé et de les légitimer au sein de leur secteur d'activité. Il met en scène leur participation à l'émergence d'une industrie forte et dynamique et les ancre comme acteurs essentiels du secteur.

Cette histoire racontée est celle de Lee Soo Man, dont le séjour aux Etats-Unis lui fait prendre conscience du potentiel international de la K-pop : « En 1989, j'ai fondé SM Entertainment avec l'ambition de découvrir et de produire des chanteurs reconnus pas seulement en Corée, mais également à l'étranger. » A sa création, la vision de l'entreprise, « Culture first, Economy next » (« La culture d'abord, l'économie ensuite »), naît d'une conviction personnelle présentée comme disruptive pour l'époque car considérant le rayonnement de la culture coréenne comme un moyen de construire une économie forte, et non l'inverse. Le discours corporate énumère les succès commerciaux, avec la conquête des marchés asiatique, américain du Nord et du Sud, européen. Puis le récit passe au présent pour décrire l'entreprise telle qu'elle se pense aujourd'hui : « Le système unique de développement de contenus et de management créé par Lee Soo Man obtient des résultats positifs en pensant et développant des

---

<sup>51</sup> BORDEAU Jeanne, « La véritable histoire du storytelling », *L'Expansion Management Review*, vol. 129, n° 2, 2008, p 93-99.



contenus et artistes pour la scène mondiale. » Enfin, le discours passe au futur et présente l'ambition et la vision de l'entreprise. Ce changement de temporalité se fait toutefois dans la continuité puisque le site corporate précise que l'entreprise continuera à être un acteur majeur de l'industrie du divertissement. Cette continuité s'incarne en particulier dans le concept de « culture technology » (« technologie culturelle ») qui vient jouer le rôle de fil rouge dans le récit de l'entreprise pour y apporter de la cohérence. Dans son discours, Lee Soo Man définit le concept de la manière suivante :

« Le terme "culture technology" a été pensé à partir de la prédiction que les technologies culturelles gagneraient en importance à l'avenir, au détriment des technologies de l'information. »

Le concept repose sur deux éléments. D'abord, SM Entertainment vise à rendre les célébrités abordables par leurs publics via l'utilisation des réseaux sociaux. Ensuite, le fondateur prédit que l'intelligence artificielle deviendra l'interlocuteur privilégié des publics dans leur relation avec les marques. Il s'agit là d'une conviction personnelle devenue véritable vision d'entreprise. Cette dernière est retranscrite dans un document interne, sorte de manuel de l'esprit SM Entertainment, distribué à chaque nouveau collaborateur. L'entreprise est motivée par cette vision d'un monde futur partagé entre un univers réel et un univers virtuel imbriqués plutôt qu'opposés. Cet élément constitutif de l'identité corporate du groupe se retrouve par exemple dans la création du groupe féminin Aespa dans lequel les membres disposent d'avatars virtuels (voir figure 2) qui assurent la promotion du groupe à leurs côtés.



*Figure 2 : le groupe Aespa de SM Entertainment, composé de 4 artistes et de leurs avatars virtuels respectifs.<sup>52</sup>*

La communication articule donc un passé de performance et une vision du futur, tous deux liés par une valeur centrale des entreprises de divertissement musical coréennes : l'innovation. SM Entertainment aime à rappeler le caractère novateur du modèle dont elle est à l'origine : « SM Entertainment (...) est la première entreprise de l'industrie à introduire un système de casting, formation, production et management systématique. » Le groupe est présenté comme l'avant-garde à l'origine d'un modèle industriel nouveau ayant participé au développement de l'industrie musicale coréenne et de l'économie nationale dans son ensemble. L'innovation intervient en tant que valeur corporate centrale et se retrouve dans la communication à travers l'expression de la découverte d'un *business model* (« les technologies culturelles de pointe »). Ainsi, les entreprises de K-pop se disent-elles tournées vers l'avenir, à la pointe des tendances. Elles affirment leur ancrage dans la société contemporaine dont elles suivent, voire stimulent l'évolution. Le modèle de la K-pop était déjà innovant à sa naissance dans les années 1990 et les labels continuent d'accompagner et de penser de nouvelles formes de production et consommation musicale. La stratégie marketing tire profit du développement du digital, tout comme les produits musicaux eux-mêmes parviennent à refléter l'évolution de la société coréenne au sein de son environnement international

---

<sup>52</sup> Visuel teaser du comeback du groupe Aespa, mai 2021, SM Town : <https://www.smtown.com/album/detail/11638?page=1>

(comme évoqué plus haut, la K-pop adresse les jeunes publics internationaux en traitant de leurs préoccupations dans une société en mutation).

L'étude des supports de communication de Hybe Corporation confirme cette tendance puisque le caractère innovant de l'activité du groupe est régulièrement valorisé. Le site corporate valorise le caractère innovant du *business model* de la K-pop (« Hybe innove et renouvelle le *business model* de l'industrie musicale »). Celui-ci repose sur deux éléments essentiels. Premièrement, le contenu culturel produit est conçu comme une tendance globale, c'est-à-dire que Hybe cherche à s'affirmer sur le marché mondial. Deuxièmement, les fans sont envisagés en tant que « clients ». Il s'agit d'une approche servicielle qui conçoit le produit culturel comme tout autre produit destiné à satisfaire la demande. Hybe multiplie pour cela la création de contenus qui ne se réduisent pas à la production musicale. Le groupe affirme être engagé pour « satisfaire [ses] clients en améliorant constamment [ses] services selon les standards les plus élevés ». La notion de qualité des produits proposés est mise en avant : il s'agit de fournir des contenus culturels de qualité pour des consommateurs exigeants. L'approche servicielle s'incarne donc dans la création d'un écosystème transmédiatique auquel Hybe assure l'accessibilité aux publics internationaux. L'application Weverse offre notamment une expérience de consommation unique et innovante à travers le monde (« innover la culture du fandom [la communauté de fans] en étendant l'expérience client »).

L'innovation est une valeur souvent mise en avant dans la communication corporate. Patrick-Yves Badillo explique par exemple que « l'innovation est considérée comme le facteur clé de la dynamique de nos sociétés, susceptible d'impulser une nouvelle croissance économique »<sup>53</sup>. En tant que valeur universelle, parlant à des publics de cultures très diverses, l'innovation permet aux entreprises de K-pop de s'affirmer comme acteurs internationaux sur un marché mondialisé. Il s'agit d'un terme souvent mobilisé dans les discours corporate en tant que valeur d'entreprise. L'innovation permet ainsi de véhiculer un langage évocateur pour l'ensemble des publics.

Enfin, en valorisant le caractère innovant de leur modèle industriel, les groupes de divertissement musical coréens font la promotion d'une manière de produire la

---

<sup>53</sup> BADILLO Patrick-Yves, « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. 14/1, n° 1, 2013, p 19-34.

musique. La communication corporate expose le succès international de ce modèle, insiste sur son aspect novateur. Les labels coréens cherchent ainsi à devenir des références mondiales en matière de production de produits musicaux. En faisant la pédagogie et la promotion du *business model* de la K-pop, les acteurs comme SM Entertainment ou Hybe Corporation tendent à s'affirmer en tant que modèle international. L'analyse du corpus d'articles de presse généraliste française révèle par exemple que BTS est présenté plusieurs fois comme pionnier dans l'organisation de concerts payants en ligne au cours de la crise sanitaire. Le groupe apparaît comme la figure à suivre en termes d'adaptabilité et d'innovation (« le groupe de K-pop coréen BTS, pionnier dans ce type de concerts », « un doute planait sur l'adhésion des fans et la rentabilité possible de ces propositions. Jusqu'à ce que, le 14 juin, le groupe coréen BTS rassemble 757 000 spectateurs du monde entier »)<sup>54</sup>.

b) Des identités corporate construites autour d'un concept universel et fédérateur : la musique.

L'activité des grandes entreprises de divertissement musical coréennes se résume rarement à la production musicale. Si on prend l'exemple de SM Entertainment, le système de production recouvre une pluralité de compétences : le recrutement d'artistes, leur formation, la production de musique et le marketing de ces produits culturels. Au-delà de ces activités somme toute assez communes pour un label de musique, l'entreprise est également présente dans divers domaines d'activités stratégiques comme l'audiovisuel (production de films, séries télévisées, émissions de variété, comédies musicales), les technologies du divertissement (plateformes de divertissement pour mobile), le commerce (vente en ligne, restauration, alcool, presse thématique, agence de voyage). Ces groupes sont en effet construits selon un modèle d'intégration verticale des activités qui leur permet de contrôler l'ensemble de la chaîne de production et de profiter des retombées de leur cœur de métier, la musique. De même, la restructuration récente de Big Hit Entertainment en Hybe Corporation s'explique par l'élargissement des activités. Le groupe intègre désormais plus d'une demi-dizaine de labels musicaux. A ceux-ci s'ajoutent deux grands domaines stratégiques. Le premier correspond aux « solutions », c'est-à-dire les solutions innovantes d'affaires en soutien à l'activité créative des labels (contenus multimédia, informatique, éducation, jeux). Le second est nommé « plateformes » et cherche à «

---

<sup>54</sup> Cf analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.

connecter et étendre les contenus et services Hybe », autrement dit à augmenter la portée des produits culturels du groupe à travers, par exemple, la plateforme Weverse dédiée au fans de K-pop.

Compte tenu de la diversité des domaines d'intervention des groupes de K-pop, l'enjeu de cohérence identitaire est majeur pour la communication corporate. Afin de créer des identités d'entreprises fortes, capables de parler même aux publics étrangers, la musique est placée au cœur du discours corporate. Elle est présentée comme le fil rouge du développement des activités des groupes. De plus, en tant que concept éminemment universel, elle permet à ces entreprises d'adresser des publics internationaux à travers leur communication corporate.

La musique serait tout d'abord universelle par sa capacité à solliciter émotions et sentiments chez les publics, peu importe leurs origines culturelles. Elle fait ressentir, bien que la nature des émotions puisse varier selon les personnes<sup>55</sup>. Ainsi, Dominique Wolton explique :

« Il faut parler, au-delà de toutes les différences, de l'universalité de la musique. Au singulier, et non au pluriel. La musique ? Ce qui est le plus au cœur du désir de partage et de solidarité. Le moyen d'appivoiser l'altérité. La figure la plus emblématique de la communication et de la condition humaine. C'est-à-dire la recherche du lien entre soi et l'autre. »<sup>56</sup>

Omniprésente dans l'ensemble des sociétés humaines, la musique constitue donc un rapport à l'altérité et est vecteur de lien social. Il s'agit d'un moyen de communication universel, à tel point que Céline Bryon-Portet lui prête un « pouvoir de communication et d'intercompréhension ante-babélien »<sup>57</sup>. En convoquant une dimension sensible et émotionnelle, la musique serait un langage universel. Comme fait remarquer Monique Philonenko<sup>58</sup>, la musique articule des sons et non des signes, ce qui ne fait pas réellement d'elle un langage à proprement parler. En ceci, elle évoque plus qu'elle ne signifie. Elle reste toutefois un lien humain fort qui transcende les différences

---

<sup>55</sup> EHRHARDT Damien, « Introduction générale », *Hermès, La Revue*, 2020/1 n° 86, p. 12-13.

<sup>56</sup> WOLTON Dominique, « Musique, notre universalité », *Hermès, La Revue*, 2020/1, n° 86, p. 11.

<sup>57</sup> BRYON-PORTET Céline, « La musique ou l'utopie de l'universel », *Hermès, La Revue*, 2020/1, n° 86, p. 19-27.

<sup>58</sup> PHILONENKO Monique, dans *ibid.*

culturelles. C'est pourquoi elle relève d'une utopie et d'un « rêve d'universalisme »<sup>59</sup> qui permettrait la communication entre les hommes, voire leur concorde.

En plaçant l'élément musical au centre de leur discours corporate, les groupes de K-pop affirment leur identité universelle et se donnant ainsi la possibilité d'adresser des publics internationaux. Leur activité est fondamentalement conçue comme exportatrice puisque la musique qui est le moteur de leur développement a le pouvoir de parler à tout le monde.

Dans sa toute récente signature de marque, Hybe affirme : « Nous croyons en la musique ». On peut ici remarquer la conception inclusive de la marque, par l'utilisation de la première personne du pluriel qui peut autant faire référence aux collaborateurs qu'aux consommateurs, voire à une communauté de mélomanes globale. La musique passe du statut d'objet de production à celui de valeur universelle créant le lien entre les diverses parties prenantes du groupe. La signature utilise en effet le registre de la conviction (« nous croyons »). Cette croyance en la musique vient justifier toute une culture d'entreprise et y apporter une cohérence identitaire. Sur son site corporate, le groupe affirme que sa vision trouve son origine dans son cœur d'activité, à savoir la musique (« Hybe ambitionne d'être la première plateforme au monde de style de vie de divertissement, basée sur la musique »). Dans la vidéo de présentation de la nouvelle marque, le PDG Bang Si Hyun présente explicitement la musique comme la philosophie de base de l'entreprise (« Finalement, tout ceci relève de la musique et des variantes de la musique »). La musique est néanmoins ici envisagée au sens large : « Nous pensons la musique, les artistes et le divertissement comme des concepts beaucoup plus larges. » De cette manière, Hybe démontre que la musique est présente dans chaque domaine d'activité du groupe et ne se réduit pas à la production artistique. La réorganisation des activités est présentée comme le corollaire naturel d'un recentrage autour de cet élément moteur qu'est la musique, puisque chaque unité d'affaires a pour mission de soutenir la production musicale. Plus qu'un élément de cohérence identitaire cherchant à faire de Hybe un acteur global, il s'agit aussi d'un message de réassurance sur la continuité dans le changement. Hybe Corporation est en effet né en tant que simple label musical sous le nom de Big Hit Entertainment, avant d'étendre considérablement ses activités. Le nom Big Hit est d'ailleurs conservé pour le label musical qui a fait le succès de l'entreprise avec le groupe BTS.

---

<sup>59</sup> BRYON-PORTET Céline, « La musique ou l'utopie de l'universel », *op. cit.* p 26.

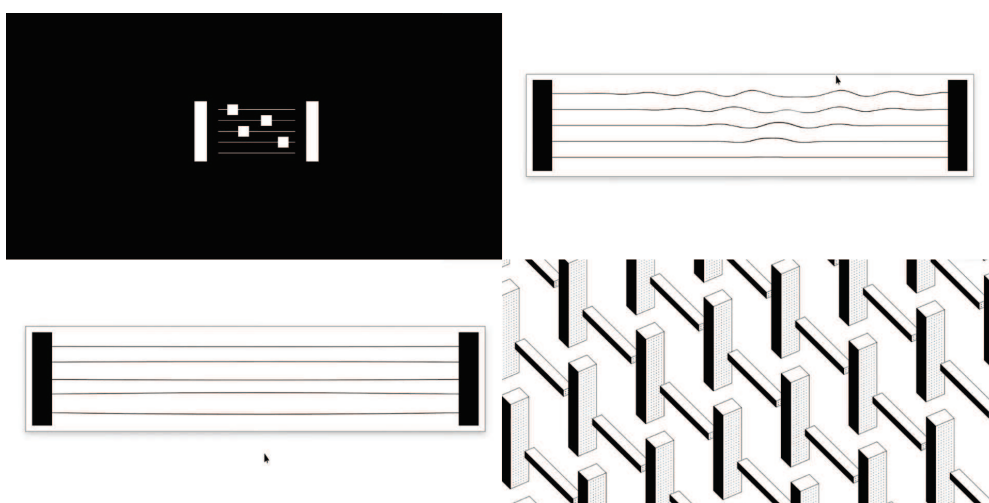
La refonte identitaire accompagnée par la communication corporate s'est traduite par une réflexion sur les valeurs essentielles du groupe Hybe. L'ambition de construire une communication corporate sur des valeurs partagées, qui parlent à tous se retrouve dans la démarche de co-construction de la mission avec les parties prenantes (consommateurs, collaborateurs, artistes). Ainsi, le groupe a tout simplement posé la question « En quoi croyez-vous ? ». C'est l'agrégation des convictions personnelles (le travail d'équipe, l'ambition, le sourire, soi-même, etc.) qui a donné lieu à la définition d'une mission commune. Le « vous » devient ensuite un « nous » et c'est le concept universel de musique qui permet de rassembler l'ensemble des réponses. Ce processus a fait l'objet d'un film vidéo qui fait figurer des personnages d'ethnies différentes, parlant un anglais universel. A travers sa mission, Hybe s'affirme comme groupe international, avec une identité coréenne finalement peu marquée (les visuels sont très occidentaux, voire américains). Dans ce film, la musique est l'élément qui rassemble et connecte des personnages aux origines diverses. Une même musique accompagne en effet plusieurs saynètes présentant des individus isolés. Le film se clôture sur des scènes de réunion : un concert, une danse de groupe, deux femmes qui se croisent en traversant une route et semblent se reconnaître uniquement grâce à la musique qu'elles partagent.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la musique se veut universelle parce qu'elle convoque les émotions des auditeurs. Hybe l'a bien compris et affirme sa volonté d'avoir un impact positif sur les sentiments de ses publics au quotidien, en apportant réconfort et empathie. La mission d'entreprise est par exemple développée ainsi : « Nous croyons en la musique. Avec la musique, nous touchons le cœur des gens, nous avons un impact positif et, ensemble, nous changeons leur vie. »

De la même manière, SM Entertainment exploite le concept de musique et en fait un vecteur de valeurs humaines et universelles. Dans la vidéo introductive au SM Town Live 2021 (le concert annuel rassemblant l'ensemble des artistes du label), Lee Soo Man rappelle à de multiples reprises cette dimension universelle de la musique : « la musique n'a pas de frontière », elle permet de « communiquer au-delà des langues » et est vecteur d'« humanité », d'« amour », de « gentillesse », d'« humilité ». Il fait même référence à la crise sanitaire mondiale, événement partagé par tous, pour valoriser l'impact positif de la musique sur les publics. Il en va de même dans la

présentation des initiatives RSE (programme d'éducation musicale des jeunes défavorisés dans les pays asiatiques voisins) de SM Entertainment sur le site corporate. On retrouve un discours inclusif qui valorise la culture comme vecteur de « sourires », même au-delà des frontières nationales.

Enfin, les entreprises de divertissement musical coréennes s'affirment comme acteurs internationaux sur le marché mondial de la musique en mettant en avant la capacité de leurs produits culturels à connecter et mettre en relation les publics. Par exemple, Hybe évoque très peu ses origines coréennes et reste dans des formulations très vagues (« les gens », « le monde ») pouvant parler à tous. Le nouveau logo est également révélateur du rôle de la musique comme élément universel. La directrice de la marque, Min Hee Jin, explique que le logo symbolise le fondement musical de l'entreprise. La présentation du logo sur le site corporate laisse une grande place au champ lexical de la musique (« musique », « musical », « partition musicale », « variations »). Comme nous pouvons le voir sur la figure 3 ci-dessous, la barre horizontale du logo est l'agrégation des lignes d'une portée musicale. Cette dernière symbolise la musique et correspond au support qui permet à Hybe de composer, de se développer (« La portée vierge dessinée dans un espace rempli de silence devient la partition pour Hybe, et sur la portée commence le son de Hybe »). Ce trait horizontal symbolise également la connexion en venant lier les deux lignes verticales. Les produits culturels de Hybe sont ainsi créateurs de lien social, forment des communautés transnationales et positionnent le groupe comme acteur d'un marché mondial.







*Figure 3 : éléments graphiques du logo de Hybe Corporation<sup>60</sup>*

En tant que manifestation du phénomène de mondialisation culturelle, la K-pop correspond à des produits de masse globaux. Les labels s'adressent à un public jeune international qui consomme la musique populaire coréenne principalement en ligne où il entretient une relation particulière avec les artistes. La K-pop fait l'objet d'une stratégie d'exportation reposant sur la conception de produits capables de transcender les barrières culturelles et géographiques. Elle offre en effet une alternative au modèle *mainstream* occidental en constituant des œuvres proprement coréennes. La K-pop est un produit global issu du croisement de multiples codes culturels et artistiques (styles musicaux, langues, origines des artistes, collaborations avec des compositeurs étrangers, etc.), donnant ainsi naissance à l'unique « K » de K-pop. Elle conquiert les marchés étrangers en faisant des amateurs des figures actives dans leur consommation. La musique populaire coréenne parvient à forger des communautés transnationales, regroupant des individus peu en commun en dehors de leur intérêt pour un artiste, un label, voire un genre musical entier. En faisant rayonner leurs produits à travers le monde, les entreprises de K-pop deviennent des acteurs internationaux. La communication corporate participe à les ancrer sur la scène internationale en basant les identités d'entreprise sur des concepts universels transcendant les barrières culturelles et géographiques. Les groupes de divertissement coréens se présentent en effet comme des acteurs innovants, incarnant un *business model* à portée internationale. Ils font de leur cœur d'activité, la musique, un vecteur de valeurs humaines et de lien social afin de toucher une audience globale. Par son rayonnement international, la K-pop auprès des publics étrangers une certaine image de la culture coréenne. Ainsi, les entreprises de divertissement musical participent à la présence de la Corée sur la scène internationale.

---

<sup>60</sup> Vidéo Hybe « New brand presentation », *YouTube*, avril 2021 : [www.youtube.com/watch?v=zbuAIAoBbO0](http://www.youtube.com/watch?v=zbuAIAoBbO0)



## **II. La K-pop, instrument d'influence : quand les entreprises de divertissement musical sud-coréennes se font actrices d'une stratégie nationale d'influence géopolitique.**

En rayonnant au-delà des frontières nationales, les produits culturels de la K-pop donnent à découvrir la culture coréenne aux publics étrangers. En effet, ils jouent un rôle de médiateur de l'image de la Corée à l'international et se présentent comme une sorte de condensé des éléments culturels du pays asiatique. Pour cette raison, face au succès international de la *hallyu*, le gouvernement coréen a choisi d'instrumentaliser ces produits culturels dans le cadre d'une stratégie nationale d'influence. L'activité des entreprises de divertissement musical s'inscrit donc dans une logique géopolitique plus large, qui comprend des objectifs économiques (retombées financières sur les autres secteurs d'activité coréens) et politiques (affirmer et faire reconnaître l'identité coréenne sur la scène internationale). Il s'agit d'une volonté nationale d'affirmer la puissance coréenne en tant que nation forte sur le plan économique, politique et culturel. Nous cherchons donc à comprendre de quelle manière la communication corporate des labels de K-pop intègre cette instrumentalisation des produits culturels. Les entreprises passent-elles sous silence leur rôle d'influence internationale, ou affichent-elles au contraire leur volonté de s'exporter massivement et de promouvoir les valeurs et le mode de vie coréens ? Enfin, nous tâcherons d'étudier la réception de ces discours corporate auprès des publics français.

### **A. Un partenariat entre entreprises et Etat au service d'une stratégie d'influence nationale.**

#### **a) La K-pop, des produits culturels médiateurs d'une image nationale.**

Nous l'avons dit en introduction, la musique K-pop s'intègre dans un ensemble culturel plus large que l'on nomme la *hallyu*. Elle ne se consomme le plus souvent pas seule et les amateurs de musique populaire coréenne se disent parfois aussi amateurs de la culture coréenne, à partir d'un certain stade de développement de leur intérêt pour ces produits culturels.

En explorant les dynamiques de consommation des composants la *hallyu*, Agathe Enslén décrit le processus de développement de l'intérêt pour ces produits culturels<sup>61</sup>. La pénétration de la K-pop sur les marchés étrangers ne peut en effet pas être saisie indépendamment de ce cadre de consommation plus large. Ainsi, la passion des consommateurs étrangers débute par un produit déclencheur qui joue le rôle de porte d'entrée sur la culture coréenne dans son ensemble. Il apparaît que les produits déclencheurs de passion sont majoritairement l'audiovisuel (séries télévisées, films et émissions) et la musique. La force de la musique coréenne est de parvenir à retenir l'attention et susciter la curiosité en quelques minutes seulement, à travers des sons et images impactants. Ensuite, le développement de l'intérêt pour les autres produits culturels prend la forme d'un « effet boule de neige ». Les différents domaines de la *hallyu* étant liés, l'attrait pour l'un entraîne l'intérêt pour l'autre jusqu'à se dire amateur de culture coréenne en général. La stratégie des groupes de divertissement musical coréens consiste donc à créer un véritable écosystème culturel, dans lequel les amateurs nourrissent leur curiosité et leur envie de découverte. Nous avons évoqué plus haut le cas de SM Entertainment, dont les activités vont du management d'artistes à l'alimentation, en passant par l'agence de voyage. Si ces activités peuvent sembler très diverses, elles sont toutes liées par la notion de divertissement et une consommation hédonique de produits culturels. En faisant la promotion de la K-pop, ces entreprises assurent également la diffusion de leurs autres domaines d'activité<sup>62</sup>. On peut ainsi concevoir la musique comme un produit d'appel<sup>63</sup>, en ce qu'elle attire les publics vers la consommation d'autres produits culturels coréens, voire même de produits et services *made in Korea* en général, comme nous le verrons plus bas.

Une des caractéristiques du cheminement des consommateurs de K-pop en France semble être l'influence originale de la culture populaire japonaise qui aurait suscité un intérêt pour la culture d'Extrême-Orient<sup>64</sup>. René Girard décrit un mécanisme de désir mimétique triangulaire selon lequel le désir pour un objet n'est jamais direct : c'est l'imitation de l'autre qui nous pousse à désirer, jusqu'à ce que l'objet perde son aspect distinctif en étant désiré par un trop grand nombre de personnes.

---

<sup>61</sup> ENSLEN Agathe « L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci », *op. cit.* p15.

<sup>62</sup> COURMONT Barthélémy et KIM Eo Jin, « Le Soft power coréen à l'assaut du monde », *Monde chinois*, 2013/2 n°34, p. 30-41.

<sup>63</sup> KIM Hui Yeon, *Le Soft power sud-coréen en Asie du Sud-Est : Une théologie de la prospérité en action*. Bangkok : Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine, 2014.

<sup>64</sup> HYUN Jeong Im, « Mon prince charmant parle coréen : les fans de K-pop en France et Lituanie », *op. cit.* p 1.

« Si l'on essaie d'appliquer cette théorie, l'objet de désir, c'est-à-dire ici le style japonais, a été signalé entre autres par la classe privilégiée française, puis d'autres membres de la communauté ont commencé à le désirer également. Avec le temps, ce désir « individuel » est devenu collectif, et à ce stade le phénomène de tendance a commencé. À force de se procurer le même objet, cet objet, autrefois considéré rare (le style japonais), est finalement devenu banal. Il a perdu son charme : il n'est plus exotique, il n'est plus un signe de distinction. Du coup, les membres ont eu besoin de trouver quelque chose de nouveau ou de différent et ils ont trouvé la K-Pop pour le remplacer. »<sup>65</sup>

Ainsi, les producteurs de musique populaire coréenne auraient ciblé un public occidental sensible à la culture japonaise. Nous pouvons supposer que le caractère asiatique et étranger de la K-pop a participé à sa propagation sur les marchés occidentaux. Si les pays voisins ont certainement adopté ce type de produits entre autres en raison d'une proximité culturelle, les publics occidentaux ont certainement vu dans la K-pop une consommation différenciante. La musique populaire américaine qui domine les marchés occidentaux n'a plus grand chose d'étrangère pour les consommateurs français. La K-pop, elle, convoque un imaginaire qui a trait à l'exotisme et propose un écosystème complet de produits culturels.

Parce qu'elles sont à l'origine des produits culturels coréens et participent à leur diffusion internationale, les entreprises de divertissement musical jouent un rôle central dans l'élaboration de l'image que les publics étrangers ont du pays du matin calme. La K-pop est médiatrice de l'image internationale de la Corée. La manière dont les publics envisagent la Corée dépend en partie de l'image que leur en renvoie les produits de K-pop.

La musique est un produit spécifique puisqu'elle relève de la création artistique qui en fait un objet unique, bien que reproduit à de multiples exemplaires, en particulier à l'ère de la musique en ligne. Consommer la K-pop consiste donc en une expérience esthétique qui peut venir se heurter à son caractère évidemment commercial et instrumental, comme l'évoque Barthélémy Courmont : « une stratégie commerciale qui est venue se greffer aux productions culturelles »<sup>66</sup>. Comme nous le développerons par

---

<sup>65</sup> *ibid.*

<sup>66</sup> COURMONT Barthélémy, « Le phénomène hallyu fait évoluer l'image de la Corée du Sud aux yeux des étrangers », *Iris France*, 2019.

la suite, la K-pop étant un élément médiateur de l'image nationale, les groupes de divertissement musical prêtent attention à présenter la culture du pays de manière favorable et stratégique. Ces entreprises étant présentes dans divers secteurs d'activité, la promotion de la culture coréenne sert leur propre valorisation. Ainsi, on retrouve dans les clips vidéos, les visuels et les mélodies de K-pop, des éléments structurants de la culture coréenne : le « K » de K-pop est bien une manière d'étiqueter ces produits comme coréens. Par exemple, l'image de marque élaborée par le gouvernement coréen insiste sur le caractère moderne et innovant du pays. Nous l'avons vu, la communication corporate des entreprises de K-pop les valorise comme précurseurs d'un modèle industriel innovant. De même, les clips vidéos font souvent figurer des éléments presque futuristes comme le groupe Aespa que nous avons évoqué pour l'utilisation d'avatars en intelligence artificielle. Trait caractéristique coréen, le dialogue entre tradition et modernité est également présent dans les supports de K-pop : le clip de la chanson « Idol » de BTS met en scène les 7 chanteurs en *hanboks* (vêtement traditionnel coréen) au sein d'un temple traditionnel, dans un univers résolument moderne (cf figure 4).



*Figure 4 : clip de la chanson « Idol » de BTS.<sup>67</sup>*

Les productions des entreprises de divertissement musical participent donc au rayonnement des traits culturels coréens. Elles renvoient une image *cool*, créative, dynamique et moderne d'un pays à la culture riche. En ceci, ils sont médiateurs d'une image nationale. Le gouvernement coréen ayant rapidement réalisé le potentiel

---

<sup>67</sup> Big Hit Entertainment, Youtube, août 2018 : [www.youtube.com/watch?v=pBuZEGYXA6E](http://www.youtube.com/watch?v=pBuZEGYXA6E)

économique et géopolitique de la K-pop en termes d'image du pays, la musique populaire est aujourd'hui instrumentalisée à des fins d'influence internationale.

b) Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes au cœur d'une stratégie nationale d'influence.

Nous l'avons vu, la K-pop et les produits qui lui sont associés jouent le rôle de médiateurs d'une certaine image de la Corée dont ils bénéficient en retour. L'Etat coréen a pris conscience il y a quelques années du potentiel d'une image nationale pertinente, en termes de retombées économiques mais aussi politiques. L'activité des entreprises de divertissement musical coréennes s'inscrit ainsi dans une stratégie nationale d'influence qui fait des produits culturels des médiateurs instrumentalisés de l'image du pays. Ainsi, Eric Bidet explique :

« Depuis quelques années, le développement le plus visible de ce soft power est en effet d'ordre culturel sous l'effet, notamment, d'une politique gouvernementale active de soutien au développement des industries culturelles, et plus précisément aux contenus culturels, perçus à la fois comme vecteur de développement pour les exportations de produits sud-coréens et comme moyen de façonner une image de la Corée du Sud à l'étranger et de compenser ainsi une des faiblesses de la diplomatie coréenne qui a largement échoué jusqu'à présent à faire (re)connaître la culture et l'identité coréennes. »<sup>68</sup>

Par le rayonnement international de leurs produits, les industries culturelles participent à la stratégie nationale de *soft power*. Dans le contexte de mondialisation culturelle, les Etats cherchent à promouvoir une image attractive de leur nation auprès des publics étrangers. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une notion de communication, le concept de *soft power* théorisé par Joseph Nye en 1990 dans *Bound to lead* nous permet de saisir les enjeux d'image et d'influence du gouvernement coréen et des entreprises de divertissement. La puissance peut être définie comme la capacité d'un acteur à exercer une influence sur les autres afin de faire en sorte qu'ils agissent selon son intérêt. Joseph Nye distingue deux formes de puissance : la « puissance dure » (*hard power*) et la « puissance douce » (*soft power*).

---

<sup>68</sup> BIDET Eric « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *op. cit.* p 2.

« Si l'on considère la puissance comme la capacité pour un Etat d'obtenir ce qu'il veut d'autres Etats, il y a trois façons d'y parvenir : par la menace (le "bâton"), par la récompense (la "carotte") ou encore par la séduction, en amenant les gens à vouloir la même chose que vous. C'est cela le soft power, c'est la capacité à obtenir ce que l'on veut par la séduction, plutôt que par la coercition ou la récompense. »<sup>69</sup>

Le *hard power* constitue une puissance coercitive et repose sur des ressources comme la force économique et militaire. Le *soft power*, quant à lui, relève davantage de la séduction. Il contribue à ce que les publics étrangers se sentent attirés par un Etat. Ils développent alors leurs intérêts en harmonie avec ceux du pays en question. La séduction et l'attraction exercée sur les publics étrangers aboutit souvent à l'acceptation, voire à l'imitation. L'enjeu est donc d'influencer, c'est-à-dire d'amener l'autre à désirer ce que l'on désire et à penser comme nous. De cette manière, la stratégie de *soft power* coréenne a un caractère géopolitique et fait en sorte que les publics développent une préférence coréenne et adoptent un mode de vie qui serve les intérêts du pays asiatique. Cette stratégie d'influence poursuit un objectif double : économique d'abord, en stimulant l'exportation des produits *made in Korea* ; politique ensuite, puisqu'elle œuvre pour la reconnaissance de l'identité et de la légitimité coréenne auprès des Etats étrangers.

Il est intéressant de remarquer que la notion d'influence est liée à une action exercée sur autrui, de manière volontaire et stratégique. Cette dimension se retrouve notamment dans l'étymologie du terme puisque *influere* signifie « couler dans, s'insinuer dans »<sup>70</sup>. L'influence relève de la séduction qui fait également référence à la notion de détournement par une attraction irrésistible. En changeant le paradigme de pensée de l'autre, on parvient à peser sur ses perceptions et, finalement, sur ses décisions. Nous serions d'ailleurs passés d'une société basée sur l'autorité à un système reposant sur l'influence<sup>71</sup>. Pour s'imposer sur la scène internationale, les pays ont aujourd'hui davantage recours à ces stratégies non-coercitives. Ces dernières reposent sur une « bataille de la communication »<sup>72</sup> qui permet de diffuser idées et valeurs afin d'établir le capital symbolique d'un pays. C'est la prise de parole croisée

<sup>69</sup> NYE Joseph dans « Le "soft power" est-il de retour ? », *Courrier International*, *op. cit.* p 5.

<sup>70</sup> Définition de l'influence, Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales.

<sup>71</sup> FRANCOIS Ludovic et HUYGHE François-Bernard, dans JUILLET Alain et RACOUCHOT Bruno, « L'influence, le noble art de l'intelligence économique », *Communication et organisation*, n°42, 2012.

<sup>72</sup> NYE Joseph dans « Le "soft power" est-il de retour ? », *Courrier International*, *op. cit.* p 5.



de divers acteurs publics et de la société civile via une pluralité de canaux de communication qui permet à une nation de porter sa voix à l'échelle internationale. Une des raisons de l'échec de la stratégie de *soft power* chinoise est justement que seul l'Etat est habilité à prendre la parole de manière officielle, dans une approche trop descendante. Les Etats les plus puissants sont donc ceux qui disposent de la meilleure stratégie de communication pour Joseph Nye.

Afin d'affirmer son influence internationale, la Corée met en place une stratégie de rayonnement de sa culture. Celle-ci passe par l'initiative publique (éducation, centres culturels), les actions privées rentables (industries culturelles), le développement des médias à destination des publics étrangers (par exemple, la chaîne anglophone *Arirang* qui diffuse des contenus d'actualité et culturels sur la Corée)<sup>73</sup>. La société civile joue également un rôle important dans ce rayonnement, notamment à travers l'utilisation des réseaux sociaux. Dans le domaine de la K-pop par exemple, les amateurs sont à la fois consommateurs et promoteurs de ces produits culturels à travers l'intensité de leur activité digitale.

Il existe trois ressources de *soft power* pour un Etat : les valeurs politiques, la politique étrangère lorsqu'elle est perçue comme légitime et la culture quand elle parvient à séduire ses publics. La culture est ici conçue comme l'ensemble des valeurs et pratiques qui font sens pour une société<sup>74</sup>. Dans le cas de la Corée, la dimension culturelle de la stratégie nationale d'influence est particulièrement marquée. Eric Bidet définit trois ressources du *soft power* coréen : le modèle démocratique et économique, la politique d'aide au développement et la *hallyu*<sup>75</sup>. D'abord, la démocratisation rapide dans les années 1980 et le redressement économique suite à la crise de 1997 constituent un modèle de développement attractif, en particulier pour les pays en développement asiatiques. La reconnaissance internationale des marques coréennes et du modèle financier des *chaebols* (grands groupes d'affaires) participent de cette attractivité. Ensuite, la Corée a mis en place une politique active d'aide au développement depuis les années 2010. Autrefois bénéficiaire, le pays est aujourd'hui contributeur et fait partie du Comité d'aide au développement de l'OCDE. La nation fait ainsi savoir qu'elle est un pays pleinement développé, actif sur la scène internationale.

---

<sup>73</sup> GAZEAU-SECRET Anne, « Soft power : l'influence par la langue et la culture », *Revue internationale et stratégique*. 2013/1, n°89, p. 103 - 110.

<sup>74</sup> GALLERAND Léa, « La Walt Disney Company à la conquête du monde : une entreprise culturelle entre mondialisation et soft power américain ». *Géographie*. 2013

<sup>75</sup> BIDET Eric, « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *op. cit.* p 2.

Enfin, face au succès de ses produits culturels (notamment les séries télévisées et la K-pop) au sein des marchés asiatiques, le gouvernement s'approprie la *hallyu* et en fait un instrument d'influence en développant son soutien aux industries culturelles. Le soutien à la production culturelle apparaît dans les années 1960, en parallèle d'une protection des produits coréens sur le marché domestique avec une politique de quotas audiovisuels. Toutefois, la réelle politique de promotion des industries culturelles naît dans les années 1990, après avoir constaté le succès de l'industrie à l'étranger. La *hallyu* n'est donc pas la conséquence d'une intervention publique et le gouvernement coréen n'a fait que créer un paysage favorable à son développement. Les autorités publiques ont accompagné le phénomène à travers plusieurs réformes visant à attirer les investissements et la création d'acteurs institutionnels spécifiques (ministère de la Culture créé en 1990, diverses agences gouvernementales aujourd'hui regroupées au sein de la *Korea Creative Content Agency*). Cette politique volontariste s'est par exemple traduite par la signature d'un accord avec YouTube en 2011, afin de donner naissance à une catégorie « K-pop » sur la plateforme de vidéos en ligne. Par comparaison, l'influence des Etats-Unis est surtout le fruit de l'action des acteurs privés (entreprises) et semi-publics (musées, fondations) et le rôle de la puissance publique reste limité<sup>76</sup>. Ainsi, Eric Bidet résume :

« Ce qui pouvait être perçu à l'origine comme une stratégie de régulation, voire de protection du marché domestique vis-à-vis de l'hégémonie culturelle américaine et japonaise est rapidement devenue une stratégie offensive de promotion, d'abord vis-à-vis des pays géographiquement et culturellement proches (pays asiatiques), puis à l'égard de ceux avec qui la Corée du Sud entretenait déjà d'étroites relations économiques (pays du Moyen-Orient par exemple), et enfin vis-à-vis des principaux pays occidentaux. »<sup>77</sup>

En exportant la K-pop sur les marchés étrangers, les entreprises de divertissement musical encouragent les consommateurs à modifier positivement leur image de la culture coréenne et du pays dont les produits culturels sont les médiateurs. La culture qui fonde l'identité coréenne est donc une ressource que le gouvernement coréen mobilise dans sa stratégie géopolitique d'influence internationale. Qu'il s'agisse de la culture traditionnelle ou populaire, ces éléments culturels participent à faire reconnaître et rayonner l'identité coréenne au-delà des frontières. Par la commercialisation

---

<sup>76</sup> CHAUBET François, « Rôle et enjeux de l'influence culturelle dans les relations internationales », *Revue internationale et stratégique*. 2013/1 n°89, p. 93 - 101.

<sup>77</sup> *ibid.*

mondiale de leurs produits, les entreprises de divertissement musical coréennes font ainsi naître l'intérêt pour la K-pop, la *hallyu* et, in fine, l'identité coréenne en général.

c) Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes et la problématique de promotion d'une image nationale.

Dans le cadre de cette stratégie nationale d'influence, les entreprises de divertissement musical coréennes sont donc confrontées à une problématique communicationnelle d'image. Il s'agit pour elles de faire rayonner l'image du pays auprès des publics étrangers, à travers leurs produits culturels (communication marketing) et leur identité en tant qu'entreprises (communication corporate). Elles s'inscrivent ainsi dans une politique publique de promotion d'une image nationale, véritable stratégie de *nation branding* qui est un élément du *soft power* exercé par les nations. Le *nation branding* correspond à une approche marketing puisqu'il conçoit les pays comme des marques dont il faut entretenir l'attractivité auprès des publics étrangers. Selon Simon Anholt, l'image de marque d'un pays consiste à :

« traiter l'image internationale des pays comme une marque, cultiver leur originalité et leur attractivité dans un monde de « concurrence globale » où chaque pays a besoin d'affirmer ses avantages comparatifs pour attirer les investissements étrangers, soutenir les industries exportatrices et améliorer, plus généralement, sa capacité d'influence. »<sup>78</sup>

Dans le contexte de mondialisation et de multiplication des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les pays ont besoin d'affirmer leurs particularités et leur identité afin de se distinguer sur la scène internationale. La Corée cherche donc à construire une image qui lui soit propre, notamment à travers la *hallyu* et la K-pop. L'image d'un pays correspond à un capital symbolique qui se construit afin d'en faire un atout. Kenneth E. Boulding fait remarquer que les images pertinentes pour un pays au sein de l'écosystème mondial sont celle qu'une nation a d'elle-même ainsi que celle qu'elle a des autres pays<sup>79</sup>. Cette image se pense de manière stratégique. En ceci, Xu Xin rappelle que l'image d'un pays relève du « mensonge, ou du moins de la distorsion

---

<sup>78</sup> KIM Hui-yeon. *Le Soft power sud-coréen en Asie du Sud-Est : Une théologie de la prospérité en action. op. cit.* p 33.

<sup>79</sup> BOULDING Kenneth E. dans XIN Xu, *La promotion de l'image d'un pays à travers le soft power - Etude du cas chinois : enjeux et perspectives*, 2018.

de perspective sur la réalité »<sup>80</sup>. Cette image existe en effet dans les perceptions des publics étrangers. Elle est donc toujours subjective et malléable. Pourtant, c'est bien elle qui détermine les comportements, et non une réalité objective de la culture d'un pays. La manière dont un pays est perçu par les publics étrangers (société civile et sphère politique) est donc déterminante. Il s'agit d'un élément hautement stratégique dans le jeu géopolitique. L'image est le fruit d'une politique des gouvernements qui poursuivent un objectif diplomatique (éviter les hostilités, encourager les partenariats, favoriser l'intercompréhension) et économique (améliorer l'attractivité en termes d'investissements, de tourisme, d'échanges étudiants, etc. ainsi que stimuler les exportations). Les stratégies d'influence internationale relèvent notamment de la construction de ce système de valeurs visant à affirmer la spécificité identitaire des pays sur la scène internationale. Robert Jervis évoque :

« L'image d'un pays peut être un facteur majeur pour déterminer si et comment il peut facilement atteindre son objectif. Une image souhaitée peut souvent être plus utile qu'une augmentation significative du pouvoir militaire et économique ».<sup>81</sup>

Ainsi, le concept d'identité est au cœur des stratégies d'influence. Les Etats doivent construire et assumer une identité forte pour se différencier et mettre en place une politique volontariste de promotion de leur image à l'étranger. La Corée a par conséquent développé une stratégie de *nation branding* ou d'image de marque nationale qui cherche à saisir ce que l'on pourrait nommer une « coréanité »<sup>82</sup>. A l'instar du concept d' « italianité » théorisé par Roland Barthes dans *Rhétorique de l'image*, la coréanité pourrait renvoyer vers un condensé de signifiants faisant référence à une image de la Corée forgée par les consommateurs occidentaux. Cette démarche consiste à identifier puis promouvoir les traits culturels proprement coréens afin de faire rayonner le pays à l'étranger. Nous l'avons vu, si la K-pop constitue un produit culturel global, les labels s'attachent à étiqueter ces créations pour affirmer leur origine coréenne. Le « K » de K-pop est essentiel, à tel point que certains artistes occidentaux prétendent aujourd'hui s'inscrire dans ce style musical en mobilisant un ensemble de codes culturels coréens (formation auprès de professionnels coréens, langue et mode coréennes).

---

<sup>80</sup> XIN Xu, *La promotion de l'image d'un pays à travers le soft power - Etude du cas chinois : enjeux et perspectives*, 2018.

<sup>81</sup> JERVIS Robert dans *ibid*.

<sup>82</sup> JUILLET Alain et RACOUCHOT Bruno, « L'influence, le noble art de l'intelligence économique », *Communication et organisation*, n°42, 2012.

La stratégie d'image de marque de la Corée naît du constat d'un décalage entre la puissance économique du pays et la manière dont il est perçu à l'étranger. En effet, en 2008, la Corée était la 15<sup>ème</sup> puissance mondiale. Pourtant, elle était classée à la 29<sup>ème</sup> place en termes d'image selon le Anholt Nation Brands Index<sup>83</sup>. A la fin des années 2000, en dehors de l'excellence technologique, la Corée est encore massivement associée à la Corée du Nord par les publics occidentaux qui connaissent mal les marques coréennes. En 2009 par exemple, 36% des américains et 54% des européens savent que Samsung est coréenne, contre 80% des asiatiques. Ces derniers ont une image plus claire et davantage moderne de la Corée (cuisine, séries, taekwondo, etc.). Le Anholt Nation Brands Index révèle une image plutôt positive en Asie et Amérique du Nord et du Sud. Par contre, les publics européens ont une image majoritairement négative<sup>84</sup>. La Corée constate donc une distorsion entre son miracle économique et démocratique et l'image dégradée de « Korea Discount ».

Le travail sur l'image du pays débute dès 2002 à l'occasion de la coupe du monde de football. Le gouvernement développe le concept de « Dynamic Korea » en coopération avec son voisin nippon pour promouvoir une image moderne. En 2003, le président Roh Moo Hyun ambitionne déjà de devenir une « superpuissance culturelle » et crée pour cela le Comité pour l'image nationale. Le véritable tournant de cette politique d'image de marque nationale est la création du Conseil présidentiel sur l'image de marque nationale en 2009. Le président Lee Myung Bak explicite la motivation à l'origine de la création de cette structure :

Il est « extrêmement important, pour les Coréens, de gagner le respect de la communauté internationale. (...) La Corée est l'une des nations les plus avancées techniquement. Et pourtant, les premières images qui viennent à l'esprit des étrangers sont celles de grèves et de manifestations de rue. Si notre nation veut être "labellisée" comme un pays avancé, alors il (...) faut améliorer son image et sa réputation de manière significative ».<sup>85</sup>

Ainsi, l'objectif du *President Council on Nation Branding* est d'améliorer l'image du pays pour atteindre le niveau moyen des pays de l'OCDE et placer la Corée au 15<sup>ème</sup> rang international en termes d'image. La commission regroupe cinq axes majeurs : la

---

<sup>83</sup> KIM Hui Yeon, *Le Soft power sud-coréen en Asie du Sud-Est : Une théologie de la prospérité en action*, op. cit. p 33.

<sup>84</sup> IH-PROST Olivia et BONDAZ Antoine, « La Corée du Sud tente d'améliorer son image de marque nationale », *Korea Analysis* n°1, janvier 2014.

<sup>85</sup> *ibid.*

contribution de la Corée à la communauté internationale (par exemple à travers un engagement dans la lutte pour l'environnement ou la pauvreté dans le monde), le renforcement de la communication en s'adaptant au multiculturalisme de sa population, l'amélioration de la prise en compte des défis globaux auprès des citoyens coréens jugés trop peu ouverts à l'étranger, la promotion des secteurs forts en collaboration avec les acteurs privés, et enfin la valorisation de la culture et des valeurs coréennes auprès des publics internationaux. Afin de promouvoir la Corée à l'étranger, le gouvernement crée des marques nationales, véritables condensés des éléments identitaires coréens à faire rayonner à l'étranger. En 2007, « Sparkling Korea » (que l'on pourrait traduire par « Corée pétillante ou effervescente ») succède à « Dynamic Korea » (2002, « Corée dynamique »). Déjà en 2007, alors que la *hallyu* est encore un phénomène principalement asiatique, le film promotionnel de la marque se clôture sur le chanteur de K-pop Rain qui porte le slogan. Bien que rapidement abandonnée pour son aspect polémique (accusation de plagiat du slogan français « Creative France » et lien avec une affaire de corruption), la marque « Creative Korea » révèle le caractère central de la créativité dans l'identité coréenne. En effet, une consultation cherchant à révéler les traits forts de la « coréanité » a révélé trois mots clefs : « créativité », « passion » et « harmonie »<sup>86</sup>. Dans le film promotionnel, tradition et modernité sont liées par l'énergie créatrice incarnée dans la musique. Le groupe BigBang fait également partie des personnalités mises en avant, aux côtés par exemple d'acteurs, du pianiste Cho Seong Jin ou du joueur de *go* professionnel Lee Se Dol. Enfin, la marque « Imagine your Korea » (« Imagine ta Corée ») créée en 2014 est toujours utilisée aujourd'hui. D'après l'Organisation du Tourisme coréen<sup>87</sup>, l'examen des caractéristiques coréennes permet de distinguer quatre valeurs essentielles. La première est la diversité des plaisirs qu'elle offre. Ensuite, le dynamisme du pays est valorisé. La troisième valeur est la créativité au sens large. Enfin, la Corée se veut « intrigante » puisqu'elle attire et éveille l'intérêt du reste du monde. Ces quatre valeurs sont liées par une « motivation créatrice » qui stimule les sens des publics étrangers. La création, qui s'incarne notamment à travers le dynamisme de l'industrie K-pop, est ainsi présentée comme l'élément majeur d'une « coréanité » rayonnant à travers la *hallyu*. Les marques nationales qui participent à la stratégie d'influence coréenne font la part belle à la K-pop (fond sonore, éléments visuels, personnalités publiques), ce qui

---

<sup>86</sup> Agence de presse YonHap, « "Creative Korea", la nouvelle marque nationale de la Corée du Sud », 2016.

<sup>87</sup> Site de la Korea Tourism Organization, Plateforme de marque « Image your Korea » : <https://kto.visitkorea.or.kr/eng/overview/About/bi.kto>

montre le rôle de l'industrie musicale populaire dans le rayonnement du pays. Finalement, la politique du Conseil présidentiel sur l'image de marque nationale a fait ses preuves puisque la Corée est aujourd'hui placée au 17<sup>ème</sup> rang du Anholt Nation Brands Index, atteignant ainsi la moyenne de l'OCDE et dépassant des pays comme l'Espagne, l'Italie ou la Finlande.

La politique de *nation branding* coréenne cherche à faire converger les discours des divers acteurs pour permettre la reconnaissance du pays par la société civile et les acteurs politiques étrangers. La stratégie d'influence coréenne repose en effet sur la collaboration d'acteurs étatiques et non étatiques. En effet, cette image est véhiculée par le gouvernement, les organisations publiques, mais aussi la société civile dont font partie les entreprises de divertissement musical. La particularité de la stratégie coréenne réside dans l'articulation d'initiatives politiques, économiques et culturelles pour diffuser l'image d'une Corée moderne et puissante<sup>88</sup>. Lee Kil Ho<sup>89</sup> lie ce partenariat public - privé à la démocratisation coréenne survenue dans les années 1990. Cette démocratisation aurait participé à la normalisation de la participation de la société civile dans l'élaboration des politiques publiques. Dans sa réflexion sur la stratégie d'influence nationale, le Conseil présidentiel a fait appel à des agents publics comme privés (des cadres de grandes entreprises ou des élites universitaires) afin de profiter de leur expertise, mais également en raison de leur rôle dans le rayonnement international du pays. La participation des entreprises aux côtés de l'Etat a pris la forme de l'intégration de leurs cadres dans les équipes du Conseil présidentiel, la participation aux programmes développés (diffusion de spots publicitaires portant la culture coréenne, production de documents audiovisuels pour l'éducation civique des coréens voyageant à l'étranger), le soutien financier à ces programmes et la fabrication de savoirs techniques ou indicateurs (par exemple, Samsung a développé un index d'image de marque des pays indépendant du Anholt Nation Brands Index). Au-delà du rôle médiateur de leurs produits, les entreprises coréennes ont donc participé à l'élaboration même de cette politique d'influence. Cette tradition coréenne de collaboration entre les sphères publique et privée fait des entreprises de divertissement musical des acteurs majeurs du rayonnement de la culture coréenne dans le monde.

---

<sup>88</sup> KIM Hu Yeon, *Le Soft power sud-coréen en Asie du Sud-Est : Une théologie de la prospérité en action*, op. cit. p 33.

<sup>89</sup> LEE Kil Ho, « La Hallyu en question : les discours "critiques" sur l'expansionnisme culturel sud-coréen », *Korea Analysis*, n°1, Janvier 2014.

Au-delà de la stratégie de *nation branding* qui définit une image nationale dont les éléments se retrouvent dans les produits culturels, on constate depuis quelques années une tentative du gouvernement coréen d'exploiter la K-pop dans un cadre géopolitique. Les artistes de K-pop ont une réelle influence auprès de leurs communautés, mais cette influence reste souvent confinée à la sphère commerciale (au service de leurs labels ou d'autres marques dont ils se font ambassadeurs) ou au domaine géopolitique de manière indirecte (leurs créations attirent le regard vers le pays et font la promotion des éléments culturels coréens). Le gouvernement coréen a fait participer des artistes de K-pop lors d'événements de politique extérieure comme lorsque le groupe EXO rencontre le président américain Donald Trump en juin 2019. Jenna Gibson fait remarquer l'aspect très maladroit de ces initiatives politiques qui donnent l'impression de chercher à profiter de la popularité des artistes de K-pop pour attirer l'intérêt des plus jeunes de manière inauthentique. Dans ces événements, les artistes jouent en effet un rôle purement figuratif. Toutefois, l'auteure y voit l'opportunité de repenser le rôle de la K-pop et de ses célébrités dans la politique de *soft power*, afin de dépasser une simple stratégie de *nation branding*.

« Il y a tout intérêt à trouver des moyens de mobiliser l'intérêt authentique des fans, notamment en créant des opportunités pour les célébrités d'utiliser leur propre voix sur des sujets de politique étrangère sud-coréenne comme la détente inter-coréenne. La clef est de définir et de se tenir à des objectifs précis (...) plutôt que de penser que la présence d'une célébrité de la *hallyu* à un événement suffira pour gagner l'adhésion des fans. »<sup>90</sup>

En exportant leurs produits culturels à travers le monde, les entreprises de K-pop participent au rayonnement de la culture coréenne. La musique populaire est donc un médiateur de l'image nationale et contribue à valoriser le pays auprès des publics étrangers. La K-pop est instrumentalisée par le gouvernement coréen dans le cadre de sa stratégie d'influence internationale qui vise à promouvoir l'identité et le mode de vie coréen dans un objectif géopolitique. Le communication des entreprises de divertissement fait donc face à une problématique d'image où il s'agit de dire le rôle de cette industrie qui s'exporte dans la logique nationale d'influence.

---

<sup>90</sup> GIBSON Jenna, « How South Korean pop culture can be a source of soft power », *Carnegie Endowment for International Peace*, 2020.



B. Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes se disent actrices d'une stratégie d'influence auprès des publics étrangers.

a) Une communication corporate qui assume une ambition de rayonnement international, voire un objectif d'influence.

Les entreprises de divertissement musical jouent un rôle dans une stratégie coréenne d'influence internationale, notamment par la portée que leurs produits donnent aux éléments culturels constitutifs d'une « coréanité ». Nous cherchons ici à déterminer la manière dont la communication corporate de ces organisations intègre cette ambition d'influence. Nous l'avons vu, les entreprises de K-pop se positionnent en tant qu'acteurs globaux évoluant sur un marché mondialisé. Elles évoluent sur les marchés internationaux et assument pleinement leur ambition de conquête des publics étrangers. Une étude sur les influences musicales<sup>91</sup> en 2021 a cherché à classer les pays selon la portée mondiale et le caractère unique des musiques produites (tous genres confondus). Dans la catégorie de la musique populaire, la Corée du Sud arrive en deuxième position, alors qu'elle est placée quinzième dans le classement général. La K-pop est donc le chef de file de l'influence grandissante de la Corée dans l'industrie musicale mondiale. « La domination des pays anglophones pourrait à l'avenir être contrariée par de nouveaux venus dans le paysage musical à l'échelle du globe : le reggaeton des Caraïbes et d'Amérique latine, qui inonde la pop et le hip-hop mondial, ainsi que la kpop, portée par le boys band BTS, qui fait de la Corée du Sud le deuxième pays producteur de « pop » [après les USA]. »<sup>92</sup> Comme le révèle notre analyse des supports corporate des deux entreprises étudiées, cette volonté d'exportation tend vers une ambition d'influence au sein de l'industrie musicale d'abord (promotion d'un modèle industriel à portée mondiale) mais aussi en termes de modes de consommation des produits culturels (valorisation d'un « mode de vie K-pop »).

Les discours corporate des deux entreprises de divertissement musical expriment une ambition de conquête des marchés étrangers, afin de commercialiser la K-pop sur l'ensemble de la planète. Hybe Corporation présente sa mission qui est de « devenir la première plateforme de style de vie de divertissement au monde ». La volonté de dépasser les frontières nationales est évidente. Hybe considère systématiquement son

---

<sup>91</sup> Étude sur les influences musicales, Momox, 25 février 2021.

<sup>92</sup> La Nouvelle République, « La France, troisième pays le plus influent musicalement », 15 mars 2021.

public consommateur comme une cible globale et ne circonscrit jamais son rayonnement à un marché particulier. L'objectif de l'entreprise n'est pas présenté comme une volonté de conquérir des marchés étrangers, mais plutôt comme celle de devenir un acteur majeur d'un marché global sur lequel elle évolue déjà. Plus qu'un désir de se développer à l'étranger, il s'agit de s'imposer et de dominer l'industrie musicale internationale. Le discours corporate de Hybe affirme donc une ambition d'influence dans le domaine musical en devenant une référence en termes de *business model* : Hybe correspond à une manière innovante de penser la production musicale en envisageant la musique au sens large. Cette ambition de rayonnement tend également à constituer un objectif d'influence sur les publics consommateurs en promouvant un « style de vie de divertissement », c'est-à-dire une manière de consommer les produits culturels. Nous trouvons ici un discours révélant une influence exercée par Hybe sur les modes de production, de commercialisation et de consommation, voire les modes de vie des publics amateurs. Cette double ambition se retrouve dans une formule utilisée sur le site corporate pour présenter l'activité du groupe : « Nous apportons du changement dans les vies en créant de la résonance à travers le monde et en innovant au sein des industries » (« We bring change to life by creating resonance across the world and innovation throughout industries. »). La notion de changement traduit la volonté d'influence sur les publics consommateurs et dans l'industrie musicale puisqu'elle renvoie à la modification des manières de vivre et de produire. On remarque d'ailleurs que le terme « vies » est suffisamment large pour englober diverses cultures et s'adresser à un public global. Le vocable anglophone « résonance », du latin *resonantia*, signifie à la fois « résonance » et « écho ». On retrouve donc ici l'univers lexical de la musique qui exprime également une ambition de rayonnement international. La résonance a deux significations : « accroître la durée ou l'intensité du son » et « l'effet produit » (sens figuré)<sup>93</sup>. Par ses produits culturels, Hybe cherche donc à provoquer une réponse, une réaction chez ses publics internationaux. L'ambition d'influence s'incarne ici dans ce terme à double sens qui dit la volonté d'agir sur l'autre en faisant porter sa voix plus loin à travers les produits culturels commercialisés.

La communication corporate de SM Entertainment suit une logique proche. La signature de marque, « Le premier groupe de divertissement en Asie » (« Asia's number 1 Entertainment Group») est révélatrice de la place centrale de l'enjeu de

---

<sup>93</sup> Définition de « résonance », Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales.

conquête des marchés internationaux dans la culture de l'entreprise. Il s'agit non seulement d'être présent à l'étranger, mais surtout d'être l'acteur principal du marché musical asiatique. Dans la présentation de l'entreprise sur le site corporate, SM Entertainment est d'ailleurs présentée dès le premier paragraphe comme « un leader dans le domaine du divertissement en Asie ». La valorisation du rayonnement international de l'entreprise passe ensuite à l'échelle mondiale : « SM Entertainment s'est développée avec succès en Amérique du Nord, Amérique du Sud et en Europe, tout en maintenant sa base en Asie ». Contrairement à Hybe qui exprime son ambition de rayonnement et d'influence internationale sans mentionner d'éléments géographiques précis, SM retrace une trajectoire qui suit celle du développement international de la culture populaire coréenne. Le discours de présentation de l'entreprise fait la part belle à ces mentions géographiques qui distinguent divers marchés importateurs. SM Entertainment présente sa dynamique d'expansion en mettant en avant les différentes étapes de conquête des marchés étrangers. L'entreprise affirme son ambition de rayonnement international : citation des marchés, insistance sur l'échelle mondiale des activités (« dans le monde entier », « total », « à l'échelle mondiale », « global », une carte représentant physiquement l'origine des artistes internationaux qui collaborent avec l'entreprise). La conquête des marchés est présentée comme centrale au modèle du groupe qui valorise sa stratégie au croisement entre globalisation et localisation. Plus qu'assumée, la volonté de rayonnement est valorisée dans le cadre d'un *business model* pensé pour favoriser l'exportation. Ce désir de conquête des marchés va ici aussi jusqu'à un objectif d'influence. SM Entertainment entend concevoir un véritable « mode de vie à la SM ». En effet, l'entreprise met en avant la diversité de ses activités, à travers un processus d'intégration verticale qui lui permet de contrôler l'ensemble de la chaîne de production musicale mais aussi une multitude de produits secondaires. Ainsi, SM contrôle tous les éléments pour permettre à son public de « vivre à la SM » en écoutant, regardant, mangeant, lisant, voyageant et achetant tout en restant dans l'univers de l'entreprise. Cette stratégie de création d'un « lifestyle » complet marqué SM est révélatrice de l'ambition d'influence sur les publics coréens et étrangers. Le groupe dit vouloir « partager des contenus "Made by SM" avec le reste du monde et construire une communauté virtuelle pour la génération globale ». En construisant une communauté transnationale autour de ses valeurs d'entreprise et de ses artistes, SM Entertainment cherche à créer un mode d'appartenance transcendant les différences culturelles. De cette manière, l'entreprise ambitionne d'être à l'origine de ce que l'on pourrait nommer

une jeune « génération SM » qui partagerait des codes culturels et des comportements de consommation culturelle basés sur des produits K-pop globaux.

Si les deux entreprises assument leur ambition de conquête des marchés étrangers, cette volonté n'est pas toujours associée explicitement à une stratégie d'influence à caractère géopolitique. SM Entertainment exprime son rôle central dans la *hallyu*, au service de l'économie et de l'affirmation de la Corée sur la scène internationale. L'entreprise affirme, voire revendique son identité coréenne en proposant un discours au caractère nationaliste et en mettant en avant son rôle dans la croissance du pays. La communication corporate développe un discours qui marque le caractère exceptionnel de l'organisation : SM Entertainment n'est pas une entreprise de K-pop parmi les autres, elle est le chef de file de la *hallyu* et le fondateur de l'industrie musicale populaire coréenne actuelle. Le site corporate de l'entreprise explique notamment : « En 1997, SM Entertainment fut la première entreprise de l'industrie du divertissement coréenne à pénétrer les marchés étrangers et a obtenu des résultats remarquables en tant que leader de la *hallyu*, la vague coréenne. » Le groupe de divertissement se positionne comme *leader* d'une dynamique de rayonnement culturel international et insiste sur l'aspect précurseur de son modèle (« l'unique système », « la seule entreprise », etc.). SM assume un discours transparent sur la finalité de ses activités qui consiste à conquérir les marchés étrangers « jusqu'à ce que la Corée devienne une puissance culturelle et économique, basée sur l'idée que notre économie atteindra ses sommets uniquement lorsque notre culture gagnera le cœur du monde entier. » Le succès du groupe est lié à celui de l'économie nationale et l'emploi de la première personne du pluriel crée un effet de communauté presque nationaliste : au-delà de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, c'est un « nous » coréen. La communication propose un ton déterminé et volontaire, comme si le groupe était doté de la mission de diffusion de l'identité coréenne à travers ses produits. Le rôle de SM Entertainment dans la stratégie coréenne de *soft power* est explicitement stipulé : « SM Entertainment a valorisé la marque nationale coréenne et a accompagné la croissance de l'industrie culturelle. SM Entertainment fait la promotion de la culture coréenne unique (...) à travers la diffusion des contenus "Made by SM" à travers le monde. » L'histoire et la culture corporate sont ancrées dans un projet national selon l'idée que la K-pop fait rayonner la culture coréenne dans le monde, diffusant ainsi une image positive de la Corée et stimulant la consommation des autres produits coréens à l'étranger. Le rôle géopolitique de l'industrie K-pop est assumé et Lee Soo Man va

même jusqu'à mentionner que les produits culturels coréens pourraient à l'avenir permettre d'instaurer un dialogue culturel entre Orient et Occident, faisant ainsi de la Corée la passerelle future entre les deux pôles culturels.

Hybe, quant à elle, fait figurer cet objectif d'influence internationale dans sa communication corporate, mais elle ne l'inscrit pas dans le cadre plus large d'une stratégie nationale d'influence. L'entreprise ne valorise pas son identité coréenne, au profit d'une culture corporate plus universelle que coréenne. La nouvelle identité de marque fait de l'organisation un acteur transnational en basant le discours corporate sur des éléments universels, comme nous l'avons vu dans notre première partie. Cette absence d'ancrage coréen de Hybe Corporation est certainement liée à la croissance récente du groupe, notamment lors de la fusion avec le groupe américain Ithaca Holdings. Si ses produits restent empreints de « coréanité », l'entreprise se veut transnationale dans ses activités.

b) Malgré tout, une influence internationale toute relative.

Si l'expansion progressive mais rapide de la K-pop dans le monde est attestée et que les entreprises de divertissement musical assument leur ambition de conquête des marchés étrangers, ce développement reste à relativiser. La K-pop s'adresse en effet à un public relativement niche, constitué d'une jeune population tournée vers l'international. En France, le grand public ne semble pas encore identifier ce phénomène, comme le révèle notre analyse de la presse nationale généraliste.

En étudiant un corpus de titres de presse française nationale généraliste, il apparaît tout d'abord que le sujet de la K-pop n'occupe pas le devant de la scène médiatique lorsque l'on parle de la Corée. En effet, la sélection de notre corpus révèle que sur la période de deux ans choisie pour notre étude, 481 articles contenaient dans leur titre les termes « Corée » ou « coréen », « coréenne ». Parmi ceux-ci, les articles évoquant la K-pop représentaient 57 publications, soit 12 % des parutions sur la Corée. A titre de comparaison, la question nord-coréenne représentait 142 articles, soit presque 30 % des parutions traitant de la Corée. Faute d'une analyse sur une période plus longue, il nous est impossible de déterminer si le sujet de la K-pop a gagné en importance dans le paysage médiatique généraliste français. Néanmoins, nous pouvons affirmer que

l'importance du phénomène est à relativiser puisqu'il touche un public très ciblé. La croissance de la K-pop en Occident se remarque ainsi surtout dans la presse spécialisée (presse sur les cultures asiatiques, médias à destination des jeunes, Internet et les réseaux sociaux où se multiplient les blogs, sites et comptes thématiques consacrés à la K-pop, souvent animés par des amateurs de culture coréenne).

Au sein même des articles généralistes traitant de la K-pop, l'importance de la *hallyu* est relativisée. Afin d'évoquer le groupe BTS, le journal Le Figaro commence un article en mars 2021 par l'expression suivante : « Leur nom ne dira peut-être rien à certains. »<sup>94</sup> Si le parution consacre un paragraphe à l'exposition du succès planétaire du groupe de K-pop BTS, la notoriété des artistes est tout de suite nuancée, indiquant que cette popularité est confinée à un public précis auquel ne correspond pas le lectorat du journal. De même, de nombreux articles précisent la signification de l'expression « K-pop », preuve que la notion n'est pas bien installée auprès du grand public français. La K-pop bénéficie donc d'une assez faible notoriété, ou d'une connaissance partielle du phénomène. La plupart des parutions qui traitent de la K-pop parlent en réalité du groupe BTS. Ce dernier est cité dans 14 des 32 articles étudiés, alors que seulement 7 articles évoquent le nom d'autres artistes K-pop, sans pour autant les introduire en détails. BTS constitue la figure de proue du phénomène et est souvent présenté pour ses succès inédits en termes d'adhésion du public et de retombées économiques<sup>95</sup>. La connaissance de la K-pop est donc partielle et se résume souvent à ce groupe particulièrement reconnu dans les pays occidentaux et qui porte la K-pop aux yeux du public français.

De plus, la connaissance de la K-pop se concentre souvent sur les produits culturels commercialisés, autrement dit les artistes et leurs performances, dont l'importance est souvent mise en avant par leur traduction en gains financiers. Les entreprises de divertissement musical sont peu citées : seuls 7 articles sur 32 citent le nom d'un label de K-pop (soit environ 22 % des parutions). Parmi les entreprises évoquées, on trouve en première place Big Hit Entertainment (ou Hybe Corporation), le label de BTS qui est cité 5 fois. SM Entertainment est évoquée 3 fois. Les deux seules autres organisations qui apparaissent dans les articles sont YG Entertainment et JYP Entertainment, toutes

---

<sup>94</sup> Le Figaro, « Le marché mondial de la musique se rapproche d'un nouvel âge d'or. », 24 mars 2021.

<sup>95</sup> Cf Analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.

deux évoquées une fois. Cette domination de Hybe est évidemment liée au succès de son groupe phare, mais également à l'actualité (restructuration de l'entreprise). Comme nous l'avons précisé plus haut, l'industrie de la K-pop est dominée par les « Big 3 » et Hybe Corporation. Ces groupes sont les seuls à affirmer leur présence dans le paysage médiatique généraliste français. La communication marketing semble ainsi dominer, au détriment du discours corporate : c'est bien le produit qui parle et qui conditionne l'image que le grand public français a de l'industrie musicale coréenne. Même lorsque le modèle industriel est mis en cause, le nom des entreprises n'est pas forcément cité et le point de vue corporate n'est pas proposé. Les médias français présentent davantage un « modèle industriel K-pop » que des identités corporate spécifiques.

Le développement des entreprises de divertissement musical reste à relativiser également en raison de la conscience qu'a le public français du rôle de cette industrie dans une stratégie d'influence coréenne. La *hallyu* est en effet régulièrement présentée comme un élément de rayonnement culturel de la Corée, voire comme un instrument stratégique de *soft power* pour améliorer l'image du pays. Le journal Le Monde évoque par exemple : « Le gouvernement coréen a choisi (...) d'utiliser le levier culturel pour promouvoir la Corée du Sud, pays mal connu, et dire au monde : "Nous sommes là !" »<sup>96</sup>. La K-pop est associée à un moteur économique qui soutient les exportations coréennes, un moyen d'améliorer l'image du pays, d'affirmer la présence coréenne sur la scène internationale. La musique populaire est un instrument d'influence et les médias français n'hésitent pas à affirmer cette dimension. Le journal Les Echos mentionne : « On s'arrache BTS. Et la Corée du Sud se régale. »<sup>97</sup> Le vocabulaire de l'alimentation évoque un pays affamé, qui cherche presque à dévorer les marchés étrangers et à y imposer ses produits. La K-pop s'inscrit dans un jeu géopolitique : « Pékin rêve d'exporter ses "feuilletons", films et artistes, mais ses contenus étroitement censurés peinent à rivaliser avec la K-pop et les dramas de la petite Corée du Sud voisine. »<sup>98</sup> L'opposition des échelles valorise d'autant plus la force de la *hallyu* qui parvient à s'exporter malgré la petite taille de la Corée. Le vocabulaire belliciste rappelle les enjeux de puissance inhérents aux politiques d'influence internationale. L'influence des personnalités publiques de la K-pop est également affirmée, à l'instar de Lisa, membre du groupe féminin Black Pink, qui figure dans le jury de l'Andam (un

---

<sup>96</sup> Le Monde, « "Parasite", dernier avatar du "soft power" sud-coréen. », 14 juin 2021.

<sup>97</sup> Les Echos, « BTS, le boys band coréen qui valait 4 milliards de dollars. », 8 octobre 2020.

<sup>98</sup> Le Figaro, « La propagande chinoise à l'assaut du monde. », 2 juin 2021.

concours de mode) pour son « influence crédible dans le monde d'aujourd'hui »<sup>99</sup>. Ainsi, la K-pop est souvent associée à son instrumentalisation au service de la stratégie d'influence coréenne. Les médias généralistes français tendent donc à présenter la musique populaire coréenne davantage comme un outil économique et politique que comme une industrie créative dynamique. Cette conscience que les publics français ont de l'instrumentalisation de la K-pop invite à relativiser l'influence de l'industrie sur les marchés occidentaux.

En tant que médiatrice de l'image de la Corée à l'étranger, la K-pop fait l'objet d'une instrumentalisation par le gouvernement coréen, dans le cadre d'une stratégie d'influence à caractère géopolitique visant à affirmer la puissance coréenne sur la scène internationale. Les entreprises de divertissement exportent des produits portant à l'étranger les traits culturels d'une « coréanité ». La communication corporate de ces acteurs convoque donc ces enjeux d'image. Notre analyse nous permet de conclure que ces acteurs assument leur volonté d'exportation afin de s'imposer sur le marché musical mondial. Cette ambition tend vers un désir d'influence au sein de l'industrie du divertissement d'abord (en affirmant leur modèle industriel), mais aussi en termes de pratiques culturelles. Les entreprises cherchent en effet à promouvoir un mode de vie de divertissement qui leur soit propre. Pour autant, le rôle de la K-pop dans la stratégie géopolitique d'influence est tantôt assumé, tantôt passé sous silence. Aujourd'hui encore mal installés auprès du public français (en dehors du public consommateur cible), les labels verront pourtant grandir leurs enjeux réputationnels spécifiques à chaque marché importateur au fur et à mesure que la K-pop s'imposera dans les pratiques d'écoute.

---

<sup>99</sup> Le Figaro, « L'Andam fait le buzz sur Twitter. », 18 février 2021.



**III. La communication corporate face aux enjeux réputationnels locaux : affirmer les entreprises de divertissement musical sud-coréennes auprès d'un grand public français parfois critique.**

Nous avons montré dans ce travail que la K-pop consiste en des produits culturels à vocation d'exportation sur le marché mondial. Ce rayonnement de la musique populaire coréenne participe à l'influence du pays à l'étranger et contribue à affirmer l'identité coréenne à l'international. Cette troisième partie cherche à saisir les enjeux communicationnels liés à l'inscription pérenne des entreprises de K-pop sur le marché français. Quels sont les problématiques d'image de ces labels dont le modèle industriel et l'instrumentalisation géopolitique peuvent générer une réception mitigée en France ? Encore naissant, le marché de la K-pop en France verra certainement grandir des défis réputationnels spécifiques aux pays importateurs. En choisissant le marché français comme terrain d'illustration, nous explorerons les pistes de localisation de la communication corporate afin d'adapter au mieux le discours des entreprises de K-pop aux publics récepteurs. Il s'agit ici d'un enjeu d'intercompréhension des codes culturels et communicationnels. En prenant en compte les spécificités de la conception française de la production culturelle et musicale en particulier, l'industrie de la K-pop pourra ainsi réduire les risques réputationnels et porter sa voix dans le paysage médiatique français où elle est encore peu représentée.

A. Les entreprises de divertissement musical sud-coréennes face à une réception mitigée de leur modèle industriel nouveau.

a) Stratégie expansionniste des entreprises de divertissement musical sud-coréennes et théories impérialistes de la mondialisation.

En cherchant à s'imposer sur les marchés étrangers et en affichant parfois ouvertement leur contribution à la stratégie d'influence coréenne, les entreprises de divertissement musical assument leur objectif expansionniste. Or, dans le contexte d'un marché musical mondialisé, le développement de la K-pop s'inscrit dans des enjeux de pouvoir qui peuvent influencer la manière dont les publics français conçoivent l'industrie musicale coréenne.

En tant que productrices de produits culturels globaux, les entreprises de divertissement musical coréennes évoluent dans un contexte mondialisé. La mondialisation culturelle correspond en effet au développement de la « conscience de vivre dans un monde “unique”. »<sup>100</sup> François Chaubet utilise le terme « mondialisation-globalisation » afin d'évoquer cette intensification des échanges inédite depuis deux cents ans. Elle se caractérise par une interconnexion marquée par l'intensification des liaisons, l'organisation des relations en réseaux denses et la généralisation des pratiques. L'ancien phénomène de diffusion culturelle a ainsi laissé place à un monde où les individus sont interconnectés de manière intense, notamment grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Entre uniformisation et choc des cultures, ce nouveau monde interroge les rapports de pouvoir liés aux dynamiques d'expansion culturelle comme celle de la Corée.

Les théories de la mondialisation culturelle explorent les logiques inhérentes au rayonnement international des cultures. Elles s'organisent selon deux extrêmes incarnés dans la théorie du choc des civilisations qui pense la culture à l'échelle locale avant tout, et celle de la convergence qui conçoit une culture globale<sup>101</sup>. La théorie de la convergence interprète un monde de plus en plus homogénéisé dans lequel les industries culturelles participent à la construction d'une hyperculture globale à travers la promotion de produits culturels globalisés. La création artistique devient objet de consommation. La théorie du choc des civilisations, quant à elle, est basée sur le constat de Huntington d'une fermeture des civilisations sur elles-mêmes et du rejet des influences culturelles extérieures. Cette thèse relativement simpliste accentue la notion d'affrontement civilisationnel en raison des divergences culturelles. La mondialisation-globalisation peut également être appréhendée selon la thèse de l'impérialisme culturel qui pense l'imposition des valeurs culturelles des pays occidentaux aux autres nations. La culture américaine en serait l'incarnation même, puisque le pays est parvenu à imposer ses produits culturels et ses marques globales dans le reste du monde. Pour autant, la croissance de la *hallyu* par exemple prouve que les flux médiatiques ne sont plus unidirectionnels et n'émanent plus uniquement de l'Occident. La culture est donc bien un « champ de conflits » comme l'indique François Chaubet, même si elle convoque davantage des jeux complexes de pouvoir

---

<sup>100</sup> CHAUBET François, *La mondialisation culturelle*, op. cit. p 13.

<sup>101</sup> *ibid.*

qu'une simple domination. L'approche post-colonialiste qui repose sur le concept d'hybridité culturelle considère que la mondialisation encourage les individus à faire dialoguer les cultures globale et locale. C'est ce que l'on retrouve dans le concept de glocalisation. François Chaubet rappelle que « les récepteurs ne sont pas passifs, leurs corps sont inscrits dans un espace de réception ; les récepteurs peuvent se détacher de l'image qui leur permet de privilégier le « proche » et de remettre le lointain à distance. »<sup>102</sup> Le succès de la K-pop apparaît ainsi comme la conséquence d'une lutte pour la continuité culturelle coréenne face à la menace d'une domination culturelle globale<sup>103</sup>. La K-pop s'inscrit dans la volonté coréenne de promouvoir une culture nationale souvent mise à mal par le passé de colonie du pays. Si l'industrie musicale coréenne s'attache tant à faire de ses produits des médiateurs de la culture nationale, c'est aussi parce que le pays a longtemps souffert de l'omniprésence des produits culturels japonais et américains. La « coréanité » de la K-pop résulte du mélange innovant d'inspirations culturelles diverses, notamment américaines. Si la *hallyu* profite du rejet des marchés importateurs de l'impérialisme culturel et de leur volonté de préserver la diversité culturelle, son expansion suscite déjà des réactions protectionnistes comme au Japon ou en Chine dans les années 2000. La K-pop peut donc être perçue comme une menace d'impérialisme culturel par les marchés importateurs. Cho Hae Joang<sup>104</sup> considère d'ailleurs la *hallyu* comme la convergence d'un nationalisme culturel expansionniste et d'une logique de marché, puisque c'est en partie la définition d'une identité purement coréenne qui a permis aux industries culturelles de s'exporter si efficacement. Kim You Na évoque le fait que les produits culturels coréens seraient le reflet d'une sensibilité unique, le « han », c'est-à-dire le sentiment coréen d'oppression lié au passé colonisé du pays. Ainsi, l'auteur affirme : « La version coréenne d'une politique nationaliste et expansionniste tend à évoluer dans le sens d'un impérialisme culturel en Asie. »<sup>105</sup> Née d'une volonté de lutter contre l'hégémonie culturelle nipponne et occidentale, la *hallyu* peut pourtant à son tour être perçue comme une forme d'imposition culturelle à l'étranger. C'est là que réside tout le paradoxe de la *hallyu* qui s'est construite en tant qu'alternative à la domination culturelle occidentale en termes de culture populaire, mais qui est aujourd'hui elle-même perçue comme un phénomène impérialiste par certains pays voisins.

---

<sup>102</sup> *ibid.*

<sup>103</sup> SIM Doo Bo, « Hybridity and the rise of Korean popular culture in Asia », *op. cit.* p 4.

<sup>104</sup> CHO Hae Joang, « Reading the Korean wave as a sign of global shift », *Korea Journal*, 2005.

<sup>105</sup> KIM You Na, traduit par BARON Esther, « Soft power et nationalisme culturel : la vague coréenne », *Outre-Terre*, 2014/2 n°39, p. 331-337.

L'analyse de notre corpus d'articles de presse révèle que la K-pop est perçue comme un phénomène en expansion, gagnant peu à peu du terrain sur les marchés occidentaux. Un article du Figaro rappelle que l'industrie musicale coréenne est en pleine croissance : « La K-pop continue d'avancer rapidement »<sup>106</sup>. Le verbe « avancer » laisse entendre que la K-pop gagne du terrain, expression qui peut faire penser à une dynamique d'invasion repoussant les frontières. Le succès international de la *hallyu* est plusieurs fois rappelé et les publications insistent sur le caractère inédit de la rapidité de développement du phénomène (« l'explosion du phénomène de la K-pop »<sup>107</sup>, « un succès inédit dans le monde entier »<sup>108</sup>). Si la croissance de la K-pop est présentée comme dynamique et vouée à prendre de l'ampleur à l'avenir, les discours médiatiques français ne semblent pas percevoir ce rayonnement culturel comme une menace. Quelques articles évoquent toutefois une conquête agressive des marchés internationaux par l'industrie musicale coréenne. Par exemple, le journal Le Monde utilise la fameuse expression « partir à la conquête de l'Ouest »<sup>109</sup> pour évoquer l'intégration des marchés occidentaux par la K-pop. Cette formulation fait évidemment référence à l'expansion des colons sur le territoire nord-américain au XIX<sup>ème</sup> siècle. Elle est ainsi associée aux violences faites aux populations indigènes à qui le mode de vie occidental a été imposé. Bien que pragmatique (la *hallyu* se déplace en effet vers l'Ouest), cette expression renvoie donc à tout un imaginaire de l'invasion et de l'imposition culturelle. De même, le développement international de la K-pop paraît agressif, à travers des formulations comme « BTS part à l'assaut »<sup>110</sup> ou « envahir »<sup>111</sup>. Pour autant, le ton général des articles étudiés relève plutôt du constat d'un succès fulgurant et inédit (notamment en termes de retombées financières) dont on cherche à percer les clefs. Il s'agit davantage d'analyser cette réussite que de dépeindre une menace d'impérialisme culturel mettant en danger la diversité et la culture française. De nombreux articles exposent d'ailleurs le point de vue d'experts (chercheurs universitaires et acteurs de l'industrie du disque) qui apportent des éléments de compréhension du phénomène en retraçant son évolution et en mettant en lumière ses principales caractéristiques. C'est le caractère inédit de la *hallyu* qui en fait un

---

<sup>106</sup> Le Figaro, « Le marché mondial de la musique se rapproche d'un nouvel âge d'or. », *op. cit.* p 51.

<sup>107</sup> *ibid.*

<sup>108</sup> Les Echos, « BTS, le boys band coréen qui valait 4 milliards de dollars. », *op. cit.* p 52.

<sup>109</sup> Le Monde, « "Parasite", dernier avatar du "soft power" sud-coréen. », *op. cit.* p 52.

<sup>110</sup> Le Figaro, « Le roi de la pop coréenne, BTS, part à l'assaut de la Bourse de Séoul. », 5 octobre 2020.

<sup>111</sup> Libération, « La France, royaume des musiques urbaines. », 16 novembre 2019.

phénomène encore perçu comme marginal par le public français. Ce dernier considérant la K-pop comme un marché de niche en France, il ne conçoit pas le développement international des entreprises de divertissement musical coréennes comme envahissant.

A travers sa politique « d'exception culturelle » mise en place dès les années 1950 et accentuée dans la décennie 1990, la France est pourtant particulièrement attachée à la protection de la diversité des formes culturelles. La culture, dont la musique, est en effet considérée comme un bien particulier se distinguant des autres produits marchands. On cherche à la protéger des lois du marché et du libre-échange et à encourager la création française par un soutien financier notamment. Par exemple, il existe un quota de diffusion assurant une place d'au moins 40 % à la musique française sur les ondes radio. Cette politique publique révèle la volonté française de promouvoir une diversité interne à la culture nationale (diversité de styles par exemple), mais aussi par rapport aux cultures étrangères. Si la K-pop n'est aujourd'hui pas perçue comme une menace par les médias français, c'est certainement parce qu'il s'agit d'un marché naissant et surtout confiné aux publics jeunes. La musique coréenne se diffuse pour l'instant surtout par Internet et concerne moins les médias traditionnels. Pourtant, il n'est pas rare d'entendre les chansons du groupe BTS à la radio ou sur les chaînes musicales françaises. Au fur et à mesure de leur expansion internationale, les entreprises de divertissement musical coréennes devront donc prendre en compte cet enjeu spécifiquement français. Le discours corporate de ces groupes assume une ambition de rayonnement international, voire d'influence, mais ces dimensions pourraient à l'avenir être reçues négativement par les publics français.

b) Des entreprises de divertissement musical sud-coréennes mises en danger par la critique du modèle industriel de la K-pop qu'elles incarnent.

Dans un article très critique à l'égard de l'industrie de la K-pop, Marc Saint-Upéry relève :

« Chez Seo Taiji, dont les textes flirtaient à l'occasion avec des thèmes socio-politiques subversifs – entre rock alternatif et gangsta rap –, on distinguait encore une certaine allégeance au mythe du créateur rebelle et de l'autonomie artistique. La K-pop, en revanche, assume ouvertement et sans complexe son

caractère préfabriqué et hyper-commercial lié à l'impératif d'exportation et d'excellence techno-industrielle »<sup>112</sup>.

Si l'analyse de notre corpus de presse a montré que les discours journalistiques français ne sont majoritairement pas critiques à l'égard des entreprises de divertissement musical coréennes, il apparaît toutefois que l'aspect industriel de la K-pop est régulièrement mis en avant. On remarque d'abord que la K-pop est souvent associée à sa performance et aux gains financiers qu'elle représente. Cette dimension est particulièrement visible lorsque les articles présentent le succès du groupe BTS dont ils narrent les multiples records (« BTS enchaîne les records »<sup>113</sup>, « BTS est devenu le plus gros vendeur de disques de la planète en 2020 »<sup>114</sup>, « BTS s'y est essayé en juin, avec succès puisque 800 000 fans dans le monde étaient derrière leur écran pour une recette finale de près de 20 millions de dollars »<sup>115</sup>). Le journal Le Figaro va même jusqu'à parler de la « consécration »<sup>116</sup> presque sacrée des artistes. Rares sont les parutions qui évoquent la K-pop d'un point de vue artistique : on parle moins d'artistes dans leur individualité créative que d'un modèle industriel aux performances surprenantes. Le média Les Echos rappelle par exemple l'importance de la fortune dirigée par le PDG de Hybe Corporation, s'élevant à 2,8 milliards. Cela participe à installer au sein du public français une conception de la K-pop non pas en tant que produit artistique, mais plutôt comme produit commercial.

Les publications de notre corpus de presse comprenant un ensemble d'articles parus lors de la période de crise liée à la vague de suicides d'artistes de K-pop révèlent les diverses critiques portées à l'industrie musicale coréenne. On y décrit une industrie trop peu humaine, artificielle, recherchant le profit au détriment de la création artistique (« cette organisation est avant tout une formidable cash machine »<sup>117</sup>). Le modèle industriel est mis en cause dans son fonctionnement même. Dans un article consacré au suicide du célèbre chanteur Jonghyun en 2017, le journal Le Monde<sup>118</sup> met en

---

<sup>112</sup> SAINT-UPÉRY Marc, « La déferlante pop coréenne. Au-delà de "Gangnam Style" », *Revue du Crieur*, vol. 1, no. 1, 2015, p. 56-65.

<sup>113</sup> Les Echos, « Le groupe de K-pop BTS enflamme les marchés à Séoul. », 16 octobre 2020.

<sup>114</sup> Le Figaro, « Le marché mondial de la musique se rapproche d'un nouvel âge d'or. », *op. cit.* p 51.

<sup>115</sup> Le Monde, « Pour la culture, penser l'après-Covid. », 7 novembre 2020.

<sup>116</sup> Le Figaro, « Le marché mondial de la musique se rapproche d'un nouvel âge d'or. », *op. cit.* p 51.

<sup>117</sup> Les Echos, « Vague d'accusations de harcèlement dans la K-pop en Corée du Sud. », 27 février 2021.

<sup>118</sup> Le Monde, « Le suicide de Jonghyun, révélateur de la violence de la K-pop. », 20 décembre 2017.

scène un rapport de force déséquilibré entre de jeunes artistes victimes de l'ambition commerciale de leurs labels et de grands groupes tout puissants. Sont notamment critiqués l'intensité de la formation des artistes, les contrats d'esclaves, le contrôle de leur apparence physique et de leur image, la compétition à laquelle ils font face, la réduction des individualités au profit d'une uniformisation artistique. La K-pop est associée à sa « violence », « univers aseptisé », « univers impitoyable », etc<sup>119</sup>. Elle tend même à être présentée comme un réel débat de société (« accusations », « débat de société », « banc des accusés »).

Les théories de l'industrie culturelle permettent d'éclairer cette tension entre culture et industrie qui s'incarne dans le cas de la K-pop. La formule oxymorique *Kulturindustrie* associe en un seul mot deux termes à première vue opposés : « culture » qui renvoie à l'idée de création artistique originale, de désintérêt, d'autonomie et « industrie » qui correspond à un calcul stratégique, rationnel<sup>120</sup>. La critique de l'industrie culturelle développée par Adorno fait référence au concept de fétichisme, selon lequel les consommateurs de produits culturels y auraient recours pour un plaisir immédiat, léger plutôt que pour leur contenu. La production culturelle répondrait alors à un intérêt économique qui néglige les qualités internes des œuvres musicales. Ainsi, l'expérience culturelle serait superficielle, facile. L'auteur évoque une « régression de l'écoute » caractérisée par des consommateurs écoutant la musique de manière distraite, banalisée et s'enfermant alors dans l'offre déjà disponible. En tant que produit culturel de masse, la K-pop est associée à cet imaginaire de la critique de l'industrie culturelle. Pourtant, nous avons expliqué plus haut que l'écoute de musique populaire coréenne, bien qu'hédonique, engendre des comportements de consommation active de la part des amateurs. La K-pop dépasse donc la critique d'Adorno mais celle-ci accompagne l'imaginaire associé à l'industrie musicale en France. La figure de l'artiste est notamment mise à mal par le modèle de la K-pop qui semble formater et retirer à ses chanteurs leur liberté artistique. Le modèle de l'artiste romantique encore présent dans les imaginaires occidentaux « assigne l'artiste à l'individualité, l'originalité et l'expressivité et aussi, en fin de compte, au génie et à l'authenticité. »<sup>121</sup> Comme nous l'avons évoqué, la France est également marquée par la notion d'exception culturelle

---

<sup>119</sup> Cf Analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.

<sup>120</sup> VOIROL Olivier, « Retour sur l'industrie culturelle. », *Réseaux*, 2011/2, n°166, p 125-157.

<sup>121</sup> RECKWITZ Andreas, « Du mythe de l'artiste à la normalisation des processus créatifs : contribution du champ artistique à la genèse du sujet créatif », *Trivium*, n°18, 2014.

qui rappelle la musique, même populaire, à son statut de création artistique, éloigné de la conception très industrielle associée aux entreprises coréennes.

Il est intéressant de remarquer que dans les articles de presse au ton critique, la parole est rarement donnée aux entreprises de divertissement musical. Seulement deux parutions évoquent le point de vue de SM Entertainment (un verbatim du dirigeant et une mise en avant d'une solution de soutien psychologique aux artistes). Néanmoins, cette présence corporate reste minoritaire et s'efface rapidement derrière les accusations. En contexte de crise comme dans un cadre plus large, la parole corporate se fait rare dans la presse généraliste. Mis en lumière par le succès de son groupe BTS et sa restructuration récente (comprenant une fusion avec un acteur américain de l'industrie musicale qui a certainement contribué à installer l'entreprise dans le paysage occidental), Hybe Corporation semble mieux se faire entendre puisqu'on retrouve dans quelques articles des verbatims du fondateur ou de collaborateurs. Ces paroles rapportées exposent parfois l'ambition de conquête d'un marché mondial en se concentrant sur leur groupe phare (« Nous allons faire de BTS des icônes, au même titre que les Rolling Stones ou Metallica. »<sup>122</sup>). On retrouve également une parole plus corporate présentant les valeurs, la vision du groupe de divertissement (« Big Hit Entertainment va continuer de s'efforcer à devenir la meilleure société de plateformes de divertissement au monde. »<sup>123</sup>, « nous avons voulu trouver un moyen d'aider les gens, de les guérir »<sup>124</sup>). Néanmoins, ces discours corporate sont plutôt rares et peu efficaces puisqu'ils n'abordent pas directement les critiques parfois formulées au sein du même article. De plus, Hybe est un des rares groupes coréens retrouvés dans le corpus d'articles étudié et rien ne garantit que cette présence se prolonge au long terme une fois l'annonce de la restructuration interne passée.

Ce silence des labels de K-pop révèle le manque de maturité de la communication corporate internationale. Ne disposant pas des ressources nécessaires pour étudier la manière dont les entreprises réagissent aux critiques à l'échelle nationale, il est difficile de déterminer si ce silence relève d'une communication encore jeune qui a du mal à s'affirmer sur les marchés étrangers, ou d'une réelle stratégie consistant à ne pas

---

<sup>122</sup> Les Echos, « BTS, le boys band coréen qui valait 4 milliards de dollars. », 8 octobre 2020. Cf Analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.

<sup>123</sup> Les Echos, « Le groupe de K-pop BTS enflamme les marchés à Séoul. », 14 juin 2021. Cf Analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.

<sup>124</sup> Les Echos, « BTS, le boys band coréen qui valait 4 milliards de dollars. », 8 octobre 2020. Cf Analyse du corpus presse, Annexe 3, p 95.



répondre directement aux critiques. Pourtant, les entreprises étudiées ont plutôt tendance à valoriser ce modèle industriel dans leur communication corporate, à l'instar de SM Entertainment qui se présente comme le fondateur d'un système de production musicale rationalisé. Il y a donc un réel enjeu de présence pour l'industrie de la K-pop. Afin d'anticiper, de faire face à ces critiques et de faire la pédagogie de leur modèle industriel, les entreprises de divertissement musical doivent développer leur discours corporate international. Cela leur permettra de présenter des identités corporate individuelles, des conceptions de leur activité qui leur sont propres, plutôt que de subir les critiques certainement généralisantes des médias français. La communication corporate ne doit pas se réduire à une réponse aux critiques mais doit donner à comprendre les acteurs de l'industrie musicale coréenne sur le long terme, afin de construire un capital symbolique solide et durable. Il semble nécessaire pour les labels de remédier à cette discrétion en France afin de s'y inscrire de manière pérenne, au risque de voir des critiques aujourd'hui encore relativement peu nombreuses gagner en importance.

En raison de leur volonté expansionniste et de l'inscription de leurs activités dans des enjeux géopolitiques de pouvoir, les entreprises de divertissement font face à une problématique réputationnelle dont les caractéristiques varient selon les marchés importateurs. Notre analyse révèle que le public français n'est aujourd'hui pas majoritairement critique à l'égard de l'industrie de la K-pop. Toutefois, les limites du modèle industriel sont régulièrement exposées. De plus, le développement du marché de la K-pop en France pourrait à l'avenir accentuer certains éléments de risque réputationnel liés aux différences de codes culturels et communicationnels, comme la conception française de la culture qui peut diverger de celle de la Corée. Une stratégie de localisation de la communication corporate internationale pourrait permettre d'adapter le discours au public français et de sortir d'une image de l'industrie principalement conditionnée par ce que la communication marketing laisse paraître.

B. Face à la fragilité réputationnelle du modèle industriel, la nécessité de développer des stratégies de communication locales, spécifiques aux marchés étrangers.

a) Une communication qui cherche à construire des identités corporate fortes pour légitimer un modèle industriel.

Bien que la communication corporate des entreprises de divertissement musical coréennes manque encore de maturité auprès du marché français, elle cherche à construire des identités d'entreprise fortes et cohérentes qui pourraient rayonner à l'international. Ces dernières reposent sur deux éléments majeurs identifiés dans le cadre de l'analyse des supports de communication de SM Entertainment et Hybe Corporation. Le premier enjeu est celui de la cohérence identitaire, en particulier au sein de grands groupes aux activités multiples. Le second repose sur la centralité d'une figure forte récurrente dans les discours corporate de ces entreprises, celle du dirigeant.

Par le processus d'intégration verticale des activités, les grandes entreprises de K-pop sont présentes dans divers secteurs du divertissement. Nous avons vu qu'elles basent leur communication sur des éléments universels comme la musique afin d'assurer la cohérence de leur identité corporate et de se positionner en tant qu'acteurs transnationaux d'une industrie musicale mondialisée. L'enjeu de cohérence est complexe pour ces groupes massifs qui cherchent un équilibre entre différentes strates identitaires. Une des particularités de l'industrie K-pop est que les communautés d'amateurs se forment aussi bien autour d'artistes spécifiques que de labels, alors que les publics occidentaux semblent davantage adhérer à des personnalités artistiques qu'à des entreprises. Cette dynamique est particulièrement visible à travers le concept de *SM Town*. Celui-ci permet à SM Entertainment de promouvoir une famille d'artistes, unis par leur appartenance au label. De cette manière, les amateurs adhèrent à ce que l'on pourrait nommer un « esprit SM », une culture d'entreprise, une manière de concevoir la musique propre au groupe de divertissement. Né en 1999, le principe de *SM Town* est de réunir plusieurs artistes de l'entreprise pour sortir deux albums par an. Aujourd'hui, le rythme est bien plus irrégulier, mais le terme continue de désigner une promotion conjointe des artistes SM en tant que collectif à travers plusieurs médias. Il existe un site internet dédié qui regroupe les actualités de l'ensemble des artistes. La chaîne YouTube agrège les créations de tous les artistes, qui ont d'ailleurs chacun leur

propre chaîne pour assurer la promotion des contenus secondaires. *SM Town*, c'est aussi un bâtiment, véritable lieu de vie permettant d'expérimenter le « mode de vie SM » en écoutant, achetant, consommant les produits de l'entreprise en un lieu unique. Enfin, les tournées mondiales mettent en scène les artistes dans une performance conjointe. La vidéo introductive du *SMTOWN Live 2021* laisse apparaître la dimension corporate de ces concerts. Lee Soo Man y introduit sa vision de la musique et la culture de l'entreprise en associant l'événement à des valeurs comme la « gentillesse », « l'humilité » ou « l'amour ». Tous ces éléments participent à créer une cohérence entre les chanteurs qui ont certes des styles musicaux différents, mais qui partagent les mêmes valeurs corporate (la croyance en un système de production musicale, en l'innovation, en la portée mondiale de la musique).

Le discours corporate de Hybe est porté à la fois par des figures traditionnelles comme les PDG, mais aussi par les artistes eux-mêmes qui sont les interlocuteurs privilégiés des consommateurs de K-pop. Dans la vidéo de présentation de la nouvelle identité de marque, la parole est alternativement donnée aux trois PDG et à la directrice de la marque. Des séquences pré-enregistrées sont intercalées tout au long de la vidéo et mettent davantage en avant les artistes. Tout comme SM Entertainment, Hybe cherche à apporter une cohérence entre ses divers labels musicaux qui regroupent eux-mêmes de multiples personnalités artistiques. Sur son site corporate, le groupe explique que « chaque label est engagé dans des activités créatives uniques et indépendantes. » En affirmant l'indépendance des labels, Hybe diffuse un message de réassurance sur la continuité des productions des artistes auxquels adhèrent en premier lieu les amateurs. Dans le cadre de la communication corporate, l'équilibre entre identités des artistes et identité corporate est donc complexe et prend en compte les processus d'adhésion des consommateurs.

Autre particularité de la communication corporate des entreprises de divertissement musical coréennes, la figure du dirigeant est centrale et omniprésente. Il suffit de lire les noms des trois plus grands groupes du secteur, SM Entertainment (initiales de Lee Soo Man), JYP Entertainment (pour Park Jin Young) et YG Entertainment (pour le fondateur Yang Hyun Suk, aussi connu sous le pseudonyme Yang Goon) pour constater l'importance des fondateurs dans la construction d'un discours corporate fort. Le logo de SM Entertainment représente d'ailleurs ces initiales. La figure centrale du dirigeant semble être une particularité de l'industrie musicale coréenne. Sur leurs sites

internet corporate, les groupes américains Universal Music Group et Sony Music disposent d'un onglet « Leadership » où ils présentent respectivement une dizaine et une quinzaine de collaborateurs aux postes majeurs du groupe. Aucune figure ne ressort particulièrement et la présentation des groupes ne met pas non plus en avant un fondateur ou un dirigeant iconique. De même, Warner Music Group ne mentionne pas de dirigeant ou fondateur précis sur son site corporate. En règle générale, les groupes coréens proposent une identité corporate de groupe forte, alors que les acteurs occidentaux communiquent un propos spécifique à chaque label au sein du groupe. Ainsi, aucune incarnation solide ne vient apporter une unité ou une cohérence entre les multiples entités.

Afin de présenter sa nouvelle identité de marque, Hybe Corporation propose une narration du processus par trois figures clefs de l'entreprise : les PDG qui retracent l'histoire et la croissance du groupe. Les trois hommes sont des figures d'incarnation fortes de l'entreprise, en particulier Bank Si Hyuk qui est le fondateur initial. Ils sont tous trois valorisés sur le site corporate où ils sont d'ailleurs les seuls collaborateurs évoqués. Il apparaissent comme des personnes physiques, représentées par des photographies qui permettent de mettre un visage sur la vision corporate et de créer des figures d'incarnation.

De même, la communication de SM Entertainment laisse une très grande place à son fondateur, Lee Soo Man. Sur le site corporate, l'introduction à l'entreprise débute par la mention du dirigeant (« SM Entertainment, fondée en 1995 par le producteur principal Lee Soo Man »). C'est très souvent lui qui porte et incarne la parole corporate. On le retrouve en position d'orateur, face caméra, dans une position détendue mais officielle lorsqu'il introduit le nouveau concert *SMTOWN 2021*. Il est présent sur chaque image et est mis en scène en studio, conseillant les artistes, organisant un événement. Dans cette vidéo faisant la promotion d'un concert, alors que l'on s'attend plutôt à voir défiler les artistes du label, ceux-ci viennent en réalité plutôt appuyer la parole du fondateur. Ils sont systématiquement à l'image en compagnie de Lee Soo Man et interviennent uniquement en fin de vidéo pour porter le message introduit par le fondateur. Dans sa prise de parole au *World Knowledge Forum* de 2019, Lee Soo Man s'érige en tant que légende. Le récit d'entreprise s'articule en effet autour du triptyque héros - vision -

actions<sup>125</sup>. Au cœur du mythe fondateur des organisations, on retrouve donc une figure héroïque (ici le fondateur) dont l'expérience et la vision forgent la culture corporate. Lee Soo Man donne à comprendre l'histoire, la raison d'être et la mission de l'entreprise à travers sa propre expérience. C'est sur un ton anecdotique qu'il raconte avoir imaginé son *business model* lors de son séjour aux Etats-Unis. C'est aussi sa croyance personnelle en l'avenir de l'intelligence artificielle qui fonde la vision de l'entreprise, incarnée dans le concept déjà évoqué plus haut de technologie culturelle (ou *culture technology*).

La figure forte, presque mythique, du dirigeant vient donc structurer le discours corporate pour lui apporter de la consistance et de la cohérence. Elle personnifie l'entreprise et incarne son rôle social<sup>126</sup>. En s'exprimant, le dirigeant assure donc la promotion de son organisation dont il met en avant la raison d'être. Il s'agit d'un discours de justification de l'activité de l'entreprise<sup>127</sup> à laquelle on confère une forme d'intentionnalité. La communication corporate des entreprises de K-pop participe à construire des identités d'entreprises fortes qui ont le potentiel de s'affirmer sur les marchés étrangers. Pourtant, elle ne semble pas encore bien installée auprès du public français qui a davantage tendance à commenter un modèle industriel que des valeurs ou des visions spécifiques à des entreprises pourtant toutes uniques.

b) Pour mieux traiter les enjeux réputationnels corporate, développer des stratégies communicationnelles locales.

Comme nous avons pu le constater plus tôt dans ce travail, la communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical coréennes peine à atteindre le marché français. Elle échoue par exemple à porter la voix de ces entreprises lorsque leur modèle industriel est critiqué dans le paysage médiatique occidental. Ainsi, c'est bien le produit qui parle, c'est-à-dire que la vision que se forge le public français de la K-pop dépend principalement de ce qu'il perçoit à travers les

---

<sup>125</sup> COCHET Romain, « Quelle est l'empreinte des dirigeant.es sur la culture d'entreprise ? », NUMA, 2019.

<sup>126</sup> D'ALMEIDA Nicole, MERRAN-IFRAH Sylvie, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *Revue française de gestion*, 2005/6, n° 159, p. 109-122.

<sup>127</sup> TREPANIER Louis-Philippe, *Donner corps à la raison d'être de marque : l'appropriation d'êtres culturels en circulation : le cas Dream Crazy de Nike*. Sciences de l'information et de la communication, 2019.

produits culturels eux-mêmes, plutôt que de la communication corporate. Afin de pérenniser leur intégration des marchés importateurs, les entreprises de K-pop font face à un véritable enjeu de réputation. Elles parviennent aujourd'hui à faire rayonner leurs produits dans le monde, mais la *hallyu* est un phénomène encore récent en Occident. Les défis d'image gagneront en importance au fil de la croissance de l'industrie musicale coréenne. Afin de traiter cette dimension corporate, il s'agit de localiser davantage la communication et d'adapter le discours corporate aux spécificités des marchés importateurs.

Les entreprises de divertissement musical coréennes ont déjà adopté la logique de localisation dans le processus de production et de distribution de leurs produits culturels. JYP Entertainment a notamment imaginé le concept de « mondialisation par la localisation ». Cela consiste à développer des produits de K-pop depuis les marchés étrangers, plutôt que de les exporter. La logique d'hybridité est poussée au-delà de la simple intégration d'artistes étrangers dans des groupes coréens. Les groupes créés selon ce principe sont entièrement étrangers et évoluent sur les marchés extérieurs, tout en se conformant au modèle K-pop imposé par l'entreprise de divertissement coréenne. SM Entertainment a par exemple créé WayV en 2019, la sous-unité chinoise du groupe de K-pop NCT. Composée de membres locaux, l'unité est gérée par le label V, la filiale chinoise du groupe coréen. Les entreprises de K-pop ont également recours à des *joint ventures*. C'est le cas du groupe JO1 géré par Lapone Entertainment, coentreprise entre le conglomérat du divertissement japonais Yoshimoto Kogyo et CJ ENM. Le groupe composé d'artistes nippons est formé à la K-pop et mobilise donc les codes culturels coréens tout en les adaptant au public local. Ce modèle de production concerne aujourd'hui principalement les pays asiatiques, mais a certainement vocation à se développer afin de mieux intégrer les marchés occidentaux. Cela permet également aux labels de garder le contrôle sur leurs produits, tout en les adaptant au maximum aux marchés. Cet enjeu est majeur étant donné le rôle de la K-pop en tant que médiateur de la culture coréenne à travers le monde. Ainsi, la musique populaire coréenne est un produit global d'export qui est également localisé pour s'adapter aux consommateurs<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> KIM Ju Oak, « Establishing an imagined SM Town: how Korea's leading music company has produced a global cultural phenomenon », *op. cit.* p 14.

Tout comme les stratégies marketing parviennent à localiser la performance de produits globaux, une communication corporate prenant en compte les spécificités locales participerait à la pérennisation de la K-pop sur les marchés occidentaux notamment. L'intégration de ces derniers relève en effet d'un enjeu d'intercompréhension des codes culturels liés à l'industrie musicale et des codes de communication propres aux pays importateurs. La perception de l'industrie musicale coréenne et l'image que les publics se font des entreprises de K-pop est liée aux particularités culturelles des marchés. Comme nous l'avons vu, l'industrie de la K-pop affirme son rôle dans la stratégie nationale d'influence. Elle assume parfois son objectif de retombées économiques et politiques pour le pays. Pourtant, la France possède une conception de la culture qui peut entrer en contradiction avec celle de la Corée, pouvant ainsi induire une réception mitigée par les publics français. L'étude des politiques publiques culturelles permet de comprendre de quelle manière les pays envisagent la culture<sup>129</sup>. La France soutient la création culturelle pour sa dimension démocratique qui permet d'assurer la diversité et la représentativité sociale à travers la production musicale. L'industrie du divertissement coréenne, quant à elle, affirme son objectif économique et géopolitique. La culture de masse française n'est pas particulièrement perçue comme un outil d'influence puisqu'elle peine à s'imposer à l'étranger, comme l'évoque Frédéric Martel :

« Contrairement à ce qui a pu être dit, la culture française se porte bien (...) En revanche, nos artistes, nos écrivains et nos intellectuels ont désormais du mal à se diffuser dans le monde, à l'image d'ailleurs des européens en général. (...) Et surtout, nos productions ont du mal à exister dès lors qu'il s'agit de culture de masse et de marché. »<sup>130</sup>

Alors que la Corée assume pleinement son instrumentalisation de la culture de masse, la France dispose d'une conception bien différente. La croissance K-pop ne semble pas être perçue comme menaçante par les publics français aujourd'hui (certainement en raison du passé de colonie du pays et de ses relations culturelles régulières avec la France), mais cette perception pourrait être amenée à changer. La mise en avant d'une ambition d'influence fait partie intégrante de la culture et de la communication

---

<sup>129</sup> KAISER Marc, « Comparaison internationale des politiques publiques en faveur des musiques populaires. Le cas de la France, de l'Australie et du Québec. », 12e colloque international de la sociologie de l'art, Paris, 2008.

<sup>130</sup> MARTEL Frédéric, « Vers un "soft power" à la française », *Revue internationale et stratégique*, vol. 89, n° 1, 2013, p 67-76.

corporate des entreprises de divertissement coréennes ; il ne s'agit donc pas de chercher à passer cette dimension sous silence. Néanmoins, le discours corporate doit s'attacher à faire la pédagogie du système de production culturelle coréen afin de faciliter sa réception.

De plus, la dimension interculturelle de la communication corporate internationale ne doit pas être négligée. Une mauvaise maîtrise des codes culturels français peut freiner la compréhension du modèle industriel coréen par les publics locaux. L'analyse de notre corpus a révélé que la production de K-pop était parfois critiquée pour son aspect inhumain, trop artificiel, industriel et commercial. C'est une perception propre à la France où la culture, même de masse, est considérée comme un bien échappant aux règles marchandes classiques. On peut néanmoins tenter d'expliquer ce modèle par des particularités culturelles coréennes. Pays très marqué par la tradition confucianiste, la Corée est une société de l'ordre, qui prête attention à l'apparence des êtres physiques comme sociaux. Après le traumatisme national de la crise économique de 1997, l'industrie musicale est aussi apparue dans les années 1990 comme un moteur de croissance presque salvateur. Le modèle historique des *chaebols*, ces entreprises familiales toutes puissantes, explique la construction d'identités corporate fortes autour de la figure du fondateur. Pourtant, les médias français ont tendance à présenter des entreprises dominantes dans un rapport de force déséquilibré avec les artistes. Ces personnalités fortes que sont les dirigeants sont d'ailleurs inconnues en France. Les labels auraient ainsi intérêt à rééquilibrer le recours aux différents médias de communication corporate, sans pour autant réduire au silence ces figures d'incarnation. En ayant conscience de telles particularités culturelles, les entreprises de K-pop peuvent adapter leur discours au marché français et améliorer l'acceptabilité de leur modèle. Cela commence par une intensification de la communication pour incarner l'industrie dans des entreprises diverses et humaines. Ainsi installés dans le paysage français, les groupes pourront aussi se défendre et anticiper les critiques portées à leur *business model*.

Afin de localiser la communication et traiter l'enjeu d'image des acteurs de la K-pop, ces derniers s'associent à des acteurs locaux qui jouent un rôle légitimateur. Par exemple, la tenue de concerts sur les grandes scènes françaises est une manière d'attester du succès de la K-pop en France et de lui apporter une forme de légitimité puisque la musique coréenne est « digne » d'y être programmée. Les amateurs



français de K-pop sont aussi des relais importants de l'image de l'industrie. Particulièrement actifs sur les réseaux sociaux et Internet, ils font rayonner les produits culturels auprès de leur communauté et sont souvent le point de découverte des entreprises de divertissement coréennes pour le public français. Un autre élément légitimateur est l'ambassadorat d'artistes pour de grandes marques occidentales. McDonald's, Gucci, Louis Vuitton et bien d'autres font figurer des *idols* coréens dans leurs publicités. Bien qu'ils ne soient certainement reconnaissables que par une faible partie de la population française, les chanteurs de K-pop bénéficient de la notoriété et de la réputation solide de ces marques bien ancrées auprès des publics locaux. Cette stratégie est évidemment à double sens : les marques profitent de l'influence des artistes auprès d'une cible jeune, tout en les installant auprès de publics potentiellement plus larges. Cette logique d'ambassadorat s'applique également aux organisations internationales. Le partenariat entre le groupe BTS et Unicef permet à Hybe de s'insérer dans une institution internationale, tout en convoquant des enjeux d'image. L'entreprise s'associe à l'image positive, vertueuse et à la légitimité de l'Unicef tout en s'inscrivant dans une démarche qui relève de la RSE. La valorisation de leurs engagements sociétaux auprès du marché français permettrait d'ailleurs aux acteurs de la K-pop de s'extraire d'une vision simpliste les associant à une industrie musicale parfois presque diabolisée. Il s'agit de mettre davantage en avant les cultures et valeurs corporate. Par exemple, le programme d'éducation musicale de SM Entertainment pourrait être étendu, ou du moins promu, au-delà de la région asiatique.

Les entreprises de K-pop sont surtout légitimées en France par la diffusion de leurs produits par les acteurs de l'industrie du divertissement américaine. La culture américaine est considérée comme *mainstream* et est donc bien installée et reconnue comme légitime sur le marché français. Ainsi, la présence d'*idols* dans des *shows* télévisés ou des collaborations avec des artistes américains apporte de la légitimité à la K-pop qui est reconnue comme de qualité suffisante pour être relayée par des acteurs majeurs de l'industrie musicale occidentale. Paradoxalement, la K-pop, dont certains disent qu'elle s'est développée grâce à la volonté du public de disposer d'une alternative à la culture hégémonique occidentale, s'appuie sur cette même industrie américaine pour s'étendre à l'international. La difficulté pour les entreprises de K-pop réside ici dans la nécessité de s'adapter aux normes occidentales sans pour autant s'éloigner de la « coréanité » qui fait le succès de la musique populaire coréenne.

Afin de présenter une activité davantage créative et artistique en accord avec la conception française de la culture, les entreprises de K-pop peuvent enfin travailler de concert avec des acteurs locaux qui valorisent la création, comme des festivals. De la même manière, le festival de Cannes a participé à la reconnaissance du cinéma coréen comme un art digne d'intérêt. On peut penser une stratégie de mécénat locale, valorisant par exemple de jeunes artistes indépendants inspirés par le modèle de la K-pop. Cela permettrait d'encourager l'adoption de la musique populaire coréenne au sein du marché français, tout en gardant le contrôle sur ces initiatives étrangères et en diffusant une image moins industrielle et artificielle de l'industrie.

## Conclusion

Ce travail nous a permis d'explorer les enjeux communicationnels liés à l'exportation d'un produit culturel global, alors que l'industrie du divertissement musical coréenne participe à la stratégie d'influence du pays par le rayonnement de ses créations. En croisant l'étude des contenus corporate produits par les entreprises de K-pop et celle des discours sur l'industrie musicale coréenne dans la presse française, nous avons cherché à comprendre les problématiques d'image de ces entreprises au sein des marchés importateurs.

La réflexion menée au cours de ce mémoire nous permet tout d'abord de valider partiellement notre première hypothèse : la communication corporate des entreprises de divertissement musical coréennes affirme bien leur volonté de conquérir les marchés étrangers. Les labels n'hésitent pas à exprimer leur ambition de rayonnement international et de domination du marché mondial de la production musicale.

Afin d'exporter leurs produits culturels, les entreprises de K-pop ont créé un modèle industriel nouveau, concevant la musique populaire comme un produit de masse global. Il ne s'agit pas d'une simple promotion à l'étranger de produits nationaux. La force de la K-pop qui semble si bien s'exporter jusqu'en Occident réside en partie dans sa stratégie d'hybridité qui consiste à convoquer diverses inspirations artistiques et culturelles internationales pour donner naissance à des produits globaux, ciblant un public de masse jeune. Qu'il s'agisse de genres musicaux étrangers, de l'insertion de langues étrangères (notamment l'anglais) dans les musiques, de l'intégration de membres non coréens dans les groupes ou de la collaboration avec des artistes et compositeurs étrangers, l'industrie de la K-pop parvient à synthétiser ces multiples inspirations pour créer des produits proprement coréens, au potentiel transnational.

Ces produits culturels globaux s'exportent grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent à l'industrie du divertissement coréenne de dépasser les frontières géographiques. La diffusion de la K-pop repose en effet sur une stratégie digitale complexe qui est le fruit de la capacité des acteurs de la musique populaire coréenne à exploiter les mutations des modes de production et de consommation musicale liées à la digitalisation. Le développement du volet musical de la *hallyu* doit ainsi beaucoup à la plateforme YouTube qui correspond particulièrement

bien à cette *dance music* qui se regarde autant qu'elle s'écoute. La présence intense des labels et de leurs artistes sur les réseaux sociaux permet également de créer un lien étroit avec les amateurs qui ont accès à de multiples contenus secondaires. La K-pop parvient à mobiliser des millions de fans à travers le monde qui se structurent en communautés virtuelles au sein desquelles ils consomment activement les produits qui leur sont proposés. Ils produisent eux-mêmes des contenus à partir de ceux qui leur sont fournis par les labels et participent à faire grandir le phénomène K-pop au sein des marchés internationaux.

La K-pop s'exportant de plus en plus vers les marchés occidentaux notamment, les entreprises de divertissement musical évoluent sur un marché mondial. L'analyse des supports de communication corporate nous a permis de constater que ces groupes se disent en effet acteurs internationaux. Ils promeuvent des identités corporate pouvant toucher tous les publics, indépendamment de leurs origines culturelles. La communication est centrée autour de valeurs et concepts universels, comme la musique qui vient apporter une cohérence identitaire à ces grands groupes aux activités variées. Ces entreprises proposent des visions du futur basées sur l'innovation, faisant de leur système industriel un modèle exportable.

Les entreprises de divertissement assument donc leur ambition de rayonnement international et de conquête des marchés étrangers. Par contre, nous avons formulé le postulat que cette ambition d'exportation constituait également une volonté d'influence à caractère géopolitique sur les publics étrangers. Nous avons en effet montré que la K-pop est médiatrice d'une image du pays à l'étranger en ce qu'elle représente les éléments d'une « coréanité ». La musique populaire renvoie une image dynamique, moderne et créative de la Corée aux marchés importateurs. C'est pour cela que le gouvernement coréen a développé une stratégie d'influence (ou de *soft power* pour utiliser un terme relevant du champ de la géopolitique) au volet culturel particulièrement marqué. En donnant à voir des traits culturels coréens, la K-pop encourage les consommateurs à modifier positivement leur image du pays jusqu'à adopter un mode de vie favorable aux intérêts coréens. Les produits culturels participent ainsi à créer une préférence coréenne incitant à consommer *made in Korea* afin d'optimiser les retombées économiques sur le secteur du divertissement mais aussi les autres secteurs d'activités. Ils permettent également la reconnaissance de l'identité coréenne sur la scène internationale et servent ainsi un objectif géopolitique.

Si le rôle de la K-pop dans la stratégie coréenne d'influence internationale est avéré, les entreprises de divertissement ne l'affirment pas toujours dans leur communication

corporate. Leur volonté de conquête des marchés tend en effet vers un objectif d'influence puisque les labels cherchent à agir sur les comportements des consommateurs en promouvant un mode de vie propre à leur modèle corporate (on évolue au sein d'un écosystème culturel Hybe ou SM Entertainment). SM Entertainment affirme sa participation aux intérêts économiques et géopolitiques de la Corée et en fait même une de ses raisons d'être : son activité doit participer à faire de la Corée un pays influent sur la scène internationale. Hybe Corporation, par contre, s'affiche comme un groupe international et ne revendique pas son identité coréenne. Le discours corporate présente la croissance et le succès du groupe sans évoquer l'impact de ses activités sur les enjeux d'influence du pays. La problématique d'image inhérente à l'objectif d'influence internationale est bien présente chez les deux entreprises, mais toutes deux ne font pas le choix d'assumer l'instrumentalisation géopolitique de leurs produits.

L'étude de notre corpus presse nous a ensuite permis d'invalider en partie notre deuxième hypothèse : la volonté affichée par les entreprises de divertissement musical coréennes de conquête des marchés étrangers ne semble pas résulter aujourd'hui en une perception agressive ou menaçante de ces organisations auprès du public français.

Le public français semble en effet avoir conscience que la K-pop est un phénomène en croissance, voué à gagner un ampleur à l'avenir. Pour autant, cette prise d'importance de la musique populaire coréenne sur le marché français ne semble pas se traduire en une perception menaçante de l'industrie. Le ton n'est pas à l'inquiétude, surtout si l'on considère que le marché musical est depuis longtemps mondialisé (bien que le marché français ait pour spécificité de consommer une grande proportion de productions locales). Face à l'omniprésence des créations américaines, les titres de K-pop semblent encore occuper une place mineure et confinée à un public relativement niche.

Notre postulat initial considérait que la mondialisation culturelle convoque des enjeux de pouvoir et de domination culturelle entre les productions nationales. En particulier pour le marché français qui considère les produits culturels comme des biens exceptionnels, échappant aux logiques commerciales et concevant la culture comme un élément démocratique de représentation de la diversité, nous pensions que les publics seraient davantage réticents à l'expansion d'une industrie qu'ils connaissent

peu. Ces enjeux ont certainement vocation à gagner en importance à l'avenir, si l'industrie de la K-pop continue de conquérir les marchés occidentaux.

La seconde partie de notre deuxième hypothèse a, quant à elle, été partiellement validée : les médias français produisent un discours parfois critique à l'égard de l'industrie de la K-pop. Cette critique n'est par contre pas majoritaire et porte plus souvent sur le modèle industriel que sur les pratiques d'entreprises précises. Les articles de la presse généraliste nationale française proposent un discours plutôt factuel qui relève de la compréhension d'un phénomène nouveau. Néanmoins, l'industrie de la K-pop est régulièrement associée à son aspect financier. Cela participe à installer au sein du public français une vision de la K-pop en tant que produit commercial plutôt que comme création culturelle artistique. Quelques articles mettent en lumière les limites de l'industrie coréenne, en particulier lors de la période de crise correspondant à la vague de suicides d'artistes de K-pop. Les journaux insistent parfois sur le caractère commercial et artificiel qui entre en contradiction avec la conception française de la culture associée à la création artistique, à l'expression de l'individualité, à l'indépendance.

La réception du modèle industriel de la K-pop qui se distingue de la manière dont les labels occidentaux produisent leurs musiques, représente donc un véritable enjeu d'image au long terme. Les entreprises de divertissement musical coréennes devront prendre en compte ces disparités de codes culturels et communicationnels avec les marchés importateurs, dans une démarche au croisement entre communication internationale et communication interculturelle.

Enfin, nous avons pu valider notre troisième et dernière hypothèse : la communication corporate internationale des entreprises de K-pop est encore jeune et inusitée et peine à atteindre les marchés importateurs dans leurs spécificités.

La *hallyu* et la K-pop sont encore des phénomènes récents en France et ils s'adressent à un public niche qui correspond à une population jeune, tournée vers les produits culturels étrangers. L'industrie de la musique populaire coréenne est donc aujourd'hui peu connue du grand public français. Les entreprises de K-pop en particulier jouissent d'une faible notoriété dans les médias français. Elles sont peu citées dans les articles étudiés et leur parole corporate n'est pas relayée, ce qui est particulièrement problématique lorsque l'image de leur modèle industriel est en jeu. En 2021, la communication marketing semble donc dominer sur la communication corporate au sein du marché français. L'image de l'industrie est donc davantage déterminée par ce

que les produits culturels laissent paraître que par des discours corporate valorisant des identités d'entreprise riches et diverses.

Malgré son manque de maturité dans sa manière d'adresser les marchés étrangers, la communication corporate participe à construire des identités d'entreprise fortes et cohérentes, autour notamment de la figure majeure du fondateur. Afin d'atteindre plus efficacement et de manière pérenne les marchés importateurs, les entreprises de divertissement doivent développer une stratégie plus poussée de localisation de leur communication. Elles sont confrontées dans chaque pays à des problématiques d'image spécifiques, surtout si on prend en compte leur instrumentalisation géopolitique. En s'associant avec des acteurs locaux comme des marques, organisations internationales ou festivals nationaux, elles pourront obtenir une forme de légitimation auprès du public français et traiter les enjeux propres au public français. En choisissant les bons partenaires, ces entreprises pourront par exemple valoriser leur activité comme une production créative et s'éloigner de la perception artificielle et instrumentale qu'en ont les publics locaux.

Notre intérêt initial pour ce sujet de mémoire était lié à un phénomène jeune mais en croissance fulgurante dans des marchés occidentaux culturellement éloignés de la production culturelle asiatique. Parce qu'il s'agit d'une industrie récente, dont le développement en France est d'autant plus inédit, la communication corporate internationale que nous avons choisi d'étudier est encore jeune. Peu de supports sont donc disponibles en langues anglaise ou française afin d'étudier les enjeux communicationnels de cette industrie sur le marché français. Notre exploration a été en partie limitée par l'accès à la langue coréenne que nous ne maîtrisons pas. Néanmoins, il s'agissait d'une réelle volonté de notre part d'étudier les supports de communication mis en disposition et accessibles par les publics français puisque nous avons choisi la France comme terrain d'illustration.

La recherche universitaire sur le sujet est également limitée. Notre mémoire mobilise donc des travaux de disciplines diverses comme la géopolitique. Beaucoup de recherches en langue coréenne n'ont pas été traduites mais l'apport de travaux anglophones nous a permis de consolider nos lectures sur un phénomène culturel finalement peu traité dans le domaine de la communication corporate.

Pour des raisons de praticité, le corpus de titres de presse nationale généraliste représente évidemment une sélection et engendre une étude partielle des perceptions

diverses de l'industrie de la K-pop en France. Il nous a toutefois semblé intéressant d'analyser des supports journalistiques qui constituent des *leaders* d'opinion en France et sont souvent le canal de découverte de la K-pop pour les publics non consommateurs et ne faisant pas partie de la cible marketing. De plus, notre travail ne prend pas en compte les perceptions des publics connaisseurs. Les modes de consommation de la K-pop en France ont déjà été étudiés par le passé, mais il aurait été riche d'explorer les enjeux communicationnels corporate propres à cette population. Il aurait également été intéressant d'effectuer une analyse de ces supports sur un corpus sélectionné sur une période plus longue. Cela aurait permis de réaliser une comparaison temporelle et de constater les éventuelles évolutions de la perception de l'industrie de la K-pop en France.

Afin de réaliser ce travail, nous avons sélectionné deux entreprises jugées particulièrement représentatives de la dynamique d'exportation de la K-pop. Ce choix était nécessaire mais pose évidemment la limite de la représentativité. En fonction de leur taille, de leur ancienneté et de leur culture d'entreprise, les acteurs industriels de la K-pop ont certainement des stratégies de communication diverses. Néanmoins, leurs enjeux d'image au sein du marché français restent assez similaires.

Enfin, nous avons évoqué dans notre mémoire les enjeux de communication interculturelle et de « coréanité ». Ces deux concepts n'étaient pas les objets centraux de notre travail qui relève de la communication corporate, mais ils seraient intéressants à explorer dans une future recherche.



## Bibliographie

### **Articles et ouvrages universitaires**

AÏM Olivier, « La transparence rendue visible. Médiations informatiques de l'écriture. », *Communication & langages*, n° 147, 2006

BADILLO Patrick-Yves, « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, vol. 14/1, n° 1, 2013

BERNARD Françoise, « Imaginaire, participation, engagement et *empowerment* », *Communication et organisation*, n°45, 2014

BIDET Eric, « La construction du « soft power » : l'exemple de la Corée du Sud », *CERISCOPE Puissance*, 2012

BORDEAU Jeanne, « La véritable histoire du storytelling », *L'Expansion Management Review*, vol. 129, n° 2, 2008

BOUCHARD Caroline, BOURASSA-DANSEREAU Catherine et LE GALLO Sklaerenn « Communication interculturelle et internationale : contributions à un champ d'études et de recherches en mouvance », *Communiquer* n°24, 2018

BRAIS-DUSSAULT Elsa, « La stratégie du soft power coréen dans les K-dramas et la K-pop du mouvement hallyu produits et diffusés entre 2012 et 2014 », *COMMposite* 18(1), 2015

BRYON-PORTET Céline, « La musique ou l'utopie de l'universel », *Hermès, La Revue*, 2020/1, n° 86

CHAUBET François. *La mondialisation culturelle*, 2018

CHAUBET François, « Rôle et enjeux de l'influence culturelle dans les relations internationales », *Revue internationale et stratégique*. 2013/1 n°89

CHO Hae Joang, « Reading the Korean wave as a sign of global shift », *Korea Journal*, 2005

CICCHELLI Vincenzo et OCTOBRE Sylvie, « La Hallyu ou comment apprendre des petites choses : une éducation au cosmopolitisme par le bas », *Éducation et sociétés*, vol. 44, n° 2, 2019

COCHET Romain, « Quelle est l'empreinte des dirigeant.es sur la culture d'entreprise ? », NUMA, 2019

COURMONT Barthélémy, « Le phénomène hallyu fait évoluer l'image de la Corée du Sud aux yeux des étrangers », *Iris France*, 2019

COURMONT Barthélémy et KIM Eo Jin, « Le Soft power coréen à l'assaut du monde », *Monde chinois*, 2013/2 n°34

D'ALMEIDA Nicole, MERRAN-IFRAH Sylvie, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *Revue française de gestion*, 2005/6, n° 159

DAYEZ-BURGEON Pascal, *Histoire de la Corée. Des origines à nos jours*, 2012

DUPUY-SALLE « L'intégration des fans dans les stratégies de valorisation de contenus contribue-t-elle au développement des "industries créatives?" », *TIC&Société*, Vol. 4 n°2, 2010

EHRHARDT Damien, « Introduction générale », *Hermès, La Revue*, 2020/1 n° 86

ENSLEN Agathe. *L'amateur de produits culturels sud-coréens comme créateur et médiateur actif de son image de la Corée du Sud, hors des frontières de celle-ci*. Sciences de l'information et de la communication. 2019

GALLERAND Léa, « La Walt Disney Company à la conquête du monde : une entreprise culturelle entre mondialisation et soft power américain ». Géographie. 2013

GAZEAU-SECRET Anne, « Soft power : l'influence par la langue et la culture », *Revue internationale et stratégique*. 2013/1, n°89

GIBSON Jenna, « How South Korean pop culture can be a source of soft power », *Carnegie Endowment for International Peace*, 2020

HYUN Jeong Im, « Mon prince charmant parle coréen : les fans de K-pop en France et Lituanie ». *Sociétés* 2013/4 n°122

IH-PROST Olivia et BONDAZ Antoine, « La Corée du Sud tente d'améliorer son image de marque nationale », *Korea Analysis* n°1, janvier 2014

JUILLET Alain et RACOUCHOT Bruno, « L'influence, le noble art de l'intelligence économique », *Communication et organisation*, n°42, 2012

KAISER Marc, « Comparaison internationale des politiques publiques en faveur des musiques populaires. Le cas de la France, de l'Australie et du Québec. », 12e colloque international de la sociologie de l'art, Paris, 2008

KIM Hui Yeon, *Le Soft power sud-coréen en Asie du Sud-Est : Une théologie de la prospérité en action*. Bangkok : Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine, 2014

KIM Ju Oak, « Establishing an imagined SM Town: how Korea's leading music company has produced a global cultural phenomenon », *The Journal of Popular Culture*, Vol. 49, n° 5, 2016

KIM You Na, traduit par BARON Esther, « Soft power et nationalisme culturel : la vague coréenne », *Outre-Terre*, 2014/2 n°39

LEE Kil Ho, « La Hallyu en question : les discours "critiques" sur l'expansionnisme culturel sud-coréen », *Korea Analysis* n°1, janvier 2014

LIBAERT Thierry, « Partie 1. Communication et organisations », , *Communication(s). 20 ans d'articles de référence*, 2013

MARTEL Frédéric, « Vers un “soft power” à la française », *Revue internationale et stratégique*, vol. 89, n° 1, 2013

PARK Ji Min et KIM Shin Dong, « The digital transformation of the Korean music industry and the global emergence of K-pop », *Sustainability*, 12, 2020

PRATAMASARI Annisa, « International Business Strategy in Selling Korean Pop Music: A Case Study of SM Entertainment », *Global & Strategies*, n°2, 2017

RECKWITZ Andreas, « Du mythe de l'artiste à la normalisation des processus créatifs : contribution du champ artistique à la genèse du sujet créatif », *Trivium*, n°18, 2014

RYOO Woong Jae, « Globalization, or the logic of cultural hybridization : the case of the Korea wave », *Asian Journal of Communication*, vol 9, n°2, 2009

SAINT-UPÉRY Marc, « La déferlante pop coréenne. Au-delà de “Gangnam Style” », *Revue du Crieur*, vol. 1, no. 1, 201

SHIM Doo Bo, « Hybridity and the rise of Korean popular culture in Asia », *Media, Culture & Society*, 28(1), p 25-44, 2006

TREPANIER Louis-Philippe, *Donner corps à la raison d'être de marque : l'appropriation d'êtres culturels en circulation : le cas Dream Crazy de Nike*. Sciences de l'information et de la communication. 2019

TRESPEUCH Léo, « Quels liens unissent les internautes au sein des communautés virtuelles ? Le cas des partis politiques », *Hermès*, 2018/2, n°81

VOIROL Olivier, « Retour sur l'industrie culturelle. », *Réseaux*, 2011/2, n°166

WOLTON Dominique, « Musique, notre universalité », *Hermès, La Revue*, 2020/1, n° 86

XIN Xu, *La promotion de l'image d'un pays à travers le soft power - Etude du cas chinois : enjeux et perspectives*, 2018

### **Articles de presse**

Agence de presse YonHap, « "Creative Korea", la nouvelle marque nationale de la Corée du Sud », 2016

Courrier International « BTS sacré aux Grammy Awards 2021 ? La Corée du Sud retient son souffle » 14 mars 2021

Courrier International, « Le "soft power" est-il de retour ? », 3 juin 2010

France Culture, « Que fait le streaming à nos oreilles ? », 21 juin 2021

La Nouvelle République, « La France, troisième pays le plus influent musicalement », 15 mars 2021

Le Monde « Le concert, comme si vous y étiez. », 30 novembre 2020

### **Autres**

Étude sur les influences musicales, Momox, 25 février 2021

IFPI *Global music report*, 2020

Site de la Korea Tourism Organization, Plateforme de marque « Image your Korea »

Syndicat National de l'Édition Phonographique (SNEP), chiffres du marché français, au premier semestre 2020

Annexe 1 - Corpus de supports de communication corporate de SM Entertainment et Hybe Corporation.

Annexe 2 - Corpus d'articles issus de la presse nationale généraliste française.

- Corpus 14 juin 2019 - 14 juin 2021

- Corpus de crise 2017 - 2019

Annexe 3 - Analyse du corpus presse.

**Les annexes ont été retirées de la version diffusée en ligne.**

## Résumé

Ce travail cherche à saisir les enjeux communicationnels liés à l'exportation de la musique populaire sud-coréenne, aussi appelée *K-pop*. Il s'agit d'étudier les problématiques et stratégies de communication corporate internationale des entreprises de divertissement musical sud-coréennes.

Nous explorons les stratégies communicationnelles des entreprises de divertissement en tant qu'acteurs d'un marché musical mondial. A travers le rayonnement de leurs produits culturels, ces labels participent à la promotion et à la reconnaissance de la culture sud-coréenne à travers le monde et s'intègrent dans une stratégie géopolitique d'influence auprès des publics étrangers. Tenant compte de ces dimensions, nous cherchons à saisir les perceptions de l'industrie musicale sud-coréenne en France et évoquons une stratégie de localisation de la communication corporate de ces entreprises afin d'assurer leur inscription pérenne sur les marchés importateurs.

Cette étude se base sur l'analyse d'un corpus de supports de communication corporate internationale de deux entreprises de divertissement musicales emblématiques du développement international de la K-pop, SM Entertainment et Hybe Corporation (anciennement nommée Big Hit Entertainment). Nous choisissons le marché français comme terrain d'illustration afin d'étudier les problématiques d'image de ces entreprises. Pour cela, un corpus d'articles issus de la presse nationale généraliste française a été constitué dans le but de comprendre les enjeux de la réception de l'industrie musicale sud-coréenne en France.

## **Mots clefs**

Communication corporate

Communication internationale

Industrie culturelle

Industrie musicale sud-coréenne

Industrie du divertissement sud-coréenne

Musique populaire sud-coréenne

K-pop

Hallyu

Corée du Sud

Mondialisation culturelle

Influence internationale