

IA, quelles évolutions des métiers marketing ?

Jean-Marc JOYEUX
Enseignant-chercheur
Université de Bourgogne – Laboratoire CREGO, France
2 Bd Gabriel, 21000 Dijon
E-mail : Jean-Marc.Joyeux@u-bourgogne.fr

Aline MONTAGNAC
Maître de conférences
Université de Bourgogne – Laboratoire CREGO, France
2 Bd Gabriel, 21000 Dijon
E-mail : Aline.Montagnac@u-bourgogne.fr

Bechtel SOKI
Maître de conférences
Université Marie et Louis Pasteur – Laboratoire CREGO, France
47 Fbg des Ancêtres, 90000 Belfort
E-mail : sokymb@gmail.com

Bertrand BELVAUX
Professeur des Universités
Université de Bourgogne – Laboratoire CREGO, France
2 Bd Gabriel, 21000 Dijon
E-mail : Bertrand.Belvaux@u-bourgogne.fr

IA, quelles évolutions des métiers marketing ?

Résumé :

Les outils d'intelligence artificielle générative (*ChatGPT, Gemini, Mistral, Claude*) se sont rapidement installés dans la pratique quotidienne des marketers. Les recherches récentes évoquent leur potentiel disruptif (Venkatesh, 2022 ; Grewal et al., 2024), mais la réalité des usages français, surtout au niveau des opérationnels, reste peu documentée. Cette étude explore la manière dont les professionnels du marketing adoptent l'IA-Gen en s'appuyant sur le modèle de diffusion des innovations de Rogers (1962, 2003) et sur la notion d'appropriation (De Vaujany, 2005 ; Millerand et al., 2010). Onze entretiens semi-directifs menés auprès de responsables opérationnels marketing et communication français révèlent que l'IA-Gen est aujourd'hui quasi universellement testée mais diversement appropriée. Une grille d'analyse s'inspirant des travaux de Rogers (2003) et croisant la temporalité d'adoption et l'usage effectif de l'IA-Gen est proposée afin d'en évaluer le niveau de diffusion au sein des équipes marketing et communication. Si la temporalité d'entrée distingue bien les innovateurs, notre analyse montre que l'intensité d'expérimentation et le leadership sont tout aussi discriminants, ouvrant de nouvelles perspectives. Dans tous les cas, l'IA-Gen n'est pas vue comme un substitut mais plutôt comme un outil déployé « par le bas » via des comptes personnels, sans pression hiérarchique ni gouvernance formalisée. Ces résultats invitent à dépasser l'opposition entre enthousiasme et méfiance technologique pour interroger les conditions organisationnelles qui transformeraient une expérimentation dispersée en avantage concurrentiel durable.

Mots-clés :

Intelligence artificielle, métiers marketing, adoption, usages, évolution

AI, how are marketing professions changing?

Abstract:

Generative artificial intelligence tools (*ChatGPT, Gemini, Mistral, Claude*) have quickly become part of marketers' daily practice. Recent research highlights their disruptive potential (Venkatesh, 2022; Grewal & al., 2024), but the reality of their use in France, especially at the operational level, remains poorly documented. This study explores how marketing professionals are adopting Gen-AI, drawing on Rogers' diffusion of innovations model (1962, 2003) and the concept of appropriation (De Vaujany, 2005; Millerand & al., 2010). Eleven semi-structured interviews with French marketing and communication managers reveal that Gen-AI is now almost universally tested but appropriated in different ways. An analysis grid inspired by the work of Rogers (2003) and cross-referencing the timing of adoption and the effective use of Gen AI is proposed in order to assess its level of diffusion within marketing and communication teams. While the timing of entry clearly distinguishes innovators, our analysis shows that the intensity of experimentation and leadership are equally discriminating factors, opening up new perspectives. In all cases, Gen-AI is not seen as a substitute but rather as a tool deployed "from the bottom up" via personal accounts, without hierarchical pressure or formalized governance. These results invite us to move beyond the opposition between enthusiasm and technological mistrust to examine the organizational conditions that would transform scattered experimentation into a sustainable competitive advantage.

Keywords:

Artificial Intelligence, marketing professions, adoption, uses, evolution

IA, quelles évolutions des métiers marketing ?

L'irruption, fin 2022, puis la démocratisation des systèmes d'intelligence artificielle générative (IA-Gen) (*ChatGPT*, *Gemini*, *Mistral*, *Claude*, *Deepseek* par exemple) semble aujourd'hui bouleverser les manières de travailler dans les métiers du marketing et de la communication. Ces outils promettent d'accélérer la conception de contenus, d'enrichir l'idéation et d'automatiser certaines tâches analytiques. Les premières études anglo-saxonnes soulignent déjà leur potentiel disruptif (Puntoni et *al.*, 2021 ; Venkatesh, 2022 ; Grewal et *al.*, 2024), tandis que les rapports professionnels évoquent une « révolution silencieuse » touchant la création, la relation client et la gestion des données¹. Pourtant, au-delà des annonces, la façon dont les professionnels s'emparent concrètement de l'IA-Gen, et transforment leurs pratiques, reste peu documentée, en particulier sur le terrain français. De même, les professionnels interrogés dans la littérature existante appartiennent plutôt au *top management* de l'entreprise à l'instar de Grewal et *al.* (2024), mettant de côté la réalité des opérationnels.

Cette recherche entend combler ce manque en mobilisant conjointement le modèle de diffusion des innovations (Rogers, 1962, 2003) – pour saisir la dynamique d'adoption – et la notion d'appropriation issue des sciences de l'information et de la communication (De Vaujany, 2005 ; Millerand et *al.*, 2010) – pour analyser la transformation progressive des usages et des savoir-faire. Le questionnement central de cette recherche est le suivant :

Comment l'intelligence artificielle générative se diffuse-t-elle parmi les professionnels du marketing et de la communication, et selon quels usages ?

Il convient de dépasser l'effet de mode actuel (phase des attentes démesurées dans le modèle de *Gartner*) et tenter de comprendre les réels usages que les professionnels du marketing et de la communication auront après l'éclatement de la bulle IA-Gen.

CADRE THÉORIQUE

L'intelligence artificielle est un terme générique désignant un ensemble d'algorithmes capables de réaliser des tâches originellement humaines : résolution de problèmes, raisonnements complexes, et plus récemment la génération de contenu (Le Cun, 2019). Plus spécifiquement, l'IA-Gen, se limite à la création de contenu en s'appuyant sur les probabilités et les grands modèles de langage (*LLM*)² Elle offre aux travailleurs d'autres manières de réaliser leurs tâches.

¹ Près de 60% des organisations intègrent déjà l'IA générative dans leurs efforts marketing, et 37% d'entre elles la mettent en œuvre activement

<https://www.capgemini.com/fr-fr/perspectives/publications/guide-ia-generative-responsables-marketing/>

² <https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/science/demystifier-lia-generative-le-vrai-le-faux-et-lincertain/>

Il est donc tout d'abord utile de faire l'état des connaissances en ce qui concerne les effets des innovations technologiques et les métiers marketing.

1. Les innovations technologiques dans la sphère professionnelle

a. L'IA-Gen dans le champ marketing

Les effets des innovations technologiques au sein d'une société est une vieille question débattue dans de nombreuses disciplines (économie, gestion, science de l'information, psychologie, sociologie, etc.). Certaines s'intéressent au niveau macro (mutations économiques), d'autres à des niveaux plus méso (transformations au niveau d'un secteur, d'un marché, d'un environnement social ou d'une organisation) et des dernières sur les effets micro-individuels (adoption et usages par les individus). Cette recherche se focalise sur ce dernier niveau d'analyse. Plus précisément, elle s'inscrit dans l'approche socio-technique des innovations, en se concentrant sur les problématiques d'adoption des technologies et de leurs usages (découverte, apprentissage et banalisation, Jouët, 2000).

Les recherches récentes attestent de l'intérêt stratégique de l'IA pour la fonction marketing : automatisation de la segmentation (Davenport et Ronanki, 2018), personnalisation des contenus (Huang et Rust, 2021) ou optimisation de la relation client (Paschen et *al.*, 2019). Avec l'IA-Gen, la dimension créative s'intensifie : Puntoni et *al.* (2021) montrent que la coproduction homme-machine ouvre de nouvelles formes d'innovation de contenu. Grewal et *al.* (2024) envisagent un bouleversement des processus de création et de mesure de performance. Cependant, ces travaux restent majoritairement conceptuels ou quantitatifs et portent davantage sur les aspects stratégiques du top-management et moins sur l'expérience vécue par les praticiens.

b. Adoption technologique : diffusion des innovations dans le marketing

Le modèle de diffusion de Rogers (2003) met en évidence cinq catégories d'adoptants (innovateurs, adopteurs précoces, majorité précoce, majorité tardive, retardataires) et cinq facteurs d'adoption (avantage relatif, compatibilité, complexité perçue, possibilité d'essai, observabilité). Dans le domaine marketing, ces critères ont été mobilisés pour les médias sociaux (Berthon et *al.*, 2012) ou l'automatisation de la relation client (Cao et Weerawardena, 2023). L'IA-Gen, déjà largement médiatisée, offre un terrain propice pour revisiter ce cadre : l'accès est quasi universel, mais les modes d'entrée – via comptes personnels, sans gouvernance – restent empreints d'incertitude.

c. Au-delà de l'adoption : l'appropriation comme reconfiguration des pratiques

L'adoption ne garantit ni l'usage durable ni la création de valeur. La littérature sur l'appropriation (De Vaujany, 2005 ; Millerand et *al.*, 2010) souligne qu'une technologie devient réellement signifiante lorsqu'elle est intégrée, détournée, routinisée par les acteurs. Cette perspective est essentielle pour l'IA-Gen : c'est moins la décision d'essayer *ChatGPT* qui importe que la façon de transformer ses réponses en livrables marketing, de développer des compétences (prompt engineering, évaluation critique) et de gouverner les données générées.

Comme jadis l'informatisation des processus (Reix et Rowe, 2002) qui a automatisé la paie, la facturation ou la comptabilité (Azan, 2007) et favorisé un productivisme polyvalent (Comtet, 2007), l'IA-Gen s'inscrit dans cette même trajectoire d'optimisation. Elle prolonge aussi les mutations induites par les NTIC : reconfiguration des organisations, des conditions de travail et des cultures professionnelles (Proulx, 1988), intensification du juste-à-temps, de la sous-traitance et de l'externalisation (Gollac et *al.*, 2000). Enfin, la littérature sur les compétences numériques rappelle qu'un avantage concurrentiel durable suppose l'alignement entre technologie, capital humain et processus organisationnels (Day, 2011 ; Mikalef et *al.*, 2019).

L'IA-générative prolonge l'automatisation des tâches intellectuelles en remodelant la production de contenus, mais, à l'instar des pics d'attentes décrits par le *Hype Cycle* de Gartner (Delort, 2025), son potentiel reste souvent surestimé. D'où la nécessité d'examiner, sans engouement excessif, ses impacts concrets sur les métiers marketing-communication en remplaçant l'analyse dans les enjeux spécifiques de ces fonctions.

2. Les métiers du marketing et de la communication : périmètre conceptuel et référentiel empirique

D'après l'AMS, le marketing recouvre « *l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large* ». Depuis la taxonomie fondatrice de McCarthy (1960) et la formalisation contemporaine du management de la valeur par Kotler et *al.* (2019), les métiers du marketing se caractérisent par la diversité des tâches : compréhension des publics, élaboration de l'offre, fixation du prix, orchestration de la communication et pilotage des canaux de distribution. La montée en puissance du numérique a multiplié les points de contact et complexifié la coordination (Giannelloni et Le Nagard, 2016). Au sein de cette chaîne de valeur, Fasse et Schapiro-Niel (2011) distinguent une orientation "marketing", tournée vers l'analyse des besoins et la proposition d'offre, et une orientation "communication", centrée sur la création de désir et la diffusion de messages. Selon l'Apec (2025), cette mosaïque se décline aujourd'hui en cinq familles de métiers cadres : marketing stratégique et analyse, direction marketing et gestion de marque, marketing digital, communication-contenu et création-design.

Chaque famille mobilise un spectre spécifique de compétences : analyse de données et modélisation pour le *business analyst*, *storytelling* et pilotage de la marque pour le *brand manager*, optimisation *SEO* et *web-analytics* pour le responsable marketing digital, création d'assets visuels ou textuels pour les métiers de la communication et du design. Les avancées technologiques obligent périodiquement à redéfinir ce portefeuille de savoir-faire (Giannelloni et Le Nagard, 2016) ; l'intelligence artificielle générative, en étant capable d'écrire, d'illustrer ou de résumer, constitue la dernière rupture en date.

METHODOLOGIE

Cette recherche adopte une visée exploratoire (Paillé et Mucchielli, 2021) : l'objectif est de cartographier les premières formes de diffusion et d'appropriation de l'IA générative

parmi les professionnels du marketing et de la communication, sans prétendre à l'exhaustivité théorique. Les cadres conceptuels (diffusion des innovations ; appropriation) guident la collecte tout en restant ouverts aux catégories émergeant du terrain. Onze entretiens semi-directifs ont été menés entre mars et mai 2025 auprès de responsables marketing et communication recrutés par cooptation puis « boule de neige ». Les *verbatim* ont été importés dans NVivo. Deux chercheurs ont réalisé un codage ouvert indépendant, produisant 95 codes initiaux. Un second cycle de codage axial a regroupé ces unités en 42 catégories, puis un troisième cycle a relié ces catégories aux sept critères de Rogers (temporalité, expérimentation, leadership, bénéfices, confiance, attentes, usage réel). Conformément à l'orientation exploratoire, nous avons retenu la notion de “*data saturation*” (Guest et al., 2006). Si la saturation théorique complète semble proche, avec peu de nouveaux codes émergents lors des dernières analyses, elle n'est pas tout à fait atteinte donnant lieu à une nouvelle série d'entretiens. Nous proposons toutefois ici une première analyse des résultats de cette recherche en cours.

RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

Les données recueillies ont été analysées à travers les concepts d'adoption et d'usages, notamment autour de l'appropriation (acquisition de savoirs, savoir-faire et habiletés pratiques).

1. L'adoption des outils d'IA générative : dynamique de diffusion

a. Temporalité d'entrée : dès le lancement à la découverte tardive

L'analyse révèle un éventail temporel large, conforme aux catégories de Rogers (2003). Deux répondants se reconnaissent comme innovateurs comme F1 « *Puisque tu sais que je suis fan de Growth Hacking, forcément l'IA, c'est mon dada. J'ai toujours essayé d'optimiser les choses, de gagner du temps.* ». À l'opposé, C1 ne s'empare de ChatGPT qu'après l'effet de mode : « *J'ai commencé à utiliser l'IA, je dirais oui, il y a une année parce que on avait une alternante dans le service qui, elle, a été formée.* », illustrant la majorité précoce ou G1 « *Touché non, parce que je ne les utilise pas.* » qui lui peut être positionné comme un non-utilisateur. Les utilisateurs ont principalement débuté par une approche occasionnelle de l'IA, portés par leur curiosité et une certaine appétence pour la nouveauté inhérente au métier. Celle-ci se cantonne à une approche intuitive, exploratoire de l'outil : « *Pour moi, il n'y a pas besoin d'avoir une formation, par exemple, pour utiliser ChatGPT* » (E1) et « *Par contre, on crée, tu vois, c'est un des trucs qu'on commence, pareil qu'on a découvert en étant un peu curieux et en s'autoformant.* » (C2).

b. Facteurs de déclenchement : curiosité, avantage perçu, absence de contrainte

Les entretiens confirment que l'avantage relatif perçu – principalement le gain de temps – agit comme moteur initial ; mais il reste intuitif, jamais chiffré : « *Ça te fait gagner du temps plutôt que d'aller chercher un peu l'image sur Google images ou sur des Adobe*

gratuits etc. » (L1). Aucune pression hiérarchique n'est évoquée : « *Après oui, non je pense pas que la direction, en tout cas, n'avait pas fait un truc en interne avec un papier en interne pour dire les bons usages de l'IA, faites ça avec l'IA, des trucs comme ça.* » (M1). L'adoption provient donc d'une dynamique individuelle, non prescrite. Là où les innovateurs ont chiffré une conscience plus aboutie des gains qu'apporte l'IA-Gen : « *Parce qu'il m'a fait gagner du temps. Je bossais plus de 45 heures ou 50 heures par semaine. J'ai pu réduire un peu la voilure, et avec ce temps que j'avais gagné, j'ai pu écrire ce livre.* » (S1).

c. Circulation « par le bas » et comptes personnels

Sept répondants (M1, C1, F2, E1, L1, A1 et G1) utilisent un compte *ChatGPT* personnel, gratuit et non paramétré, contournant ainsi en partie les radars de l'entreprise. Quant au deux profils innovateurs (F1 et S1) ils utilisent leurs propres comptes mais sur des versions paramétrées et payantes. Mais ce n'est pas toujours simple de faire bouger toute l'entreprise : « *Moi par exemple, je suis le seul à avoir un compte payant ChatGPT à titre personnel. Mais la boîte n'a pas encore investi dans un ChatGPT pour nous au marketing.* » (F1). Cette diffusion informelle confirme la logique « *bottom-up* » déjà observée pour d'autres technologies sociales (Berthon et al., 2012). Cette pratique témoigne d'une adoption spontanée, bricolée (De Certeau, 1980), qui contourne les politiques IT encore floues, et plus généralement la direction de l'entreprise sans réel positionnement sur le sujet. Mais certaines entreprises comme pour le cas de C2 et A2 utilisent les outils fournis par l'entreprise qui embarquent nativement de l'IA-Gen : « *Et en particulier HubSpot : ils sortent constamment de nouvelles fonctionnalités liées à l'IA.* » (A2). Aucun interviewé n'évoque aujourd'hui de pression externe l'obligeant à passer à l'IA. Des réflexions semblent engagées dans les organisations pour accompagner cette adoption de l'IA-Gen mais rien de concret n'est vraiment mis en place dans les entreprises des personnes interrogées.

d. Leadership et influence

Nous observons, à une extrémité un premier noyau restreint d'utilisateurs intensifs et compétents qui intègrent l'IA-Gen à leurs *workflows* (automatisation avec ou sans interface de programmation d'application, *prompt engineering* évolué) comme l'indique F1 : « *Ça me permet d'automatiser des choses et faire des traitements qu'on ne pouvait jamais faire auparavant à la main faute de temps.* ». A l'opposé, un groupe d'utilisateurs occasionnels activent *ChatGPT* pour des tâches plus ponctuelles (titres d'articles, reformulations rapides) ce qu'illustrent bien M1 : « *Non, je l'ai gardé en gratuit parce que je m'en sers une fois de temps en temps, ouais une fois tous les jours, mais pas non plus de besoin très spécifique.* » et E1 : « *ChatGPT franchement, c'est plus occasionnel, je dirais deux trois fois par mois.* ». Cette majorité d'utilisateurs occasionnels navigue dans une zone d'expérimentation pragmatique. Chez les innovateurs, l'adoption s'accompagne d'un rôle de « labo interne » : « *Donc il faut plutôt que moi j'arrive à prouver que c'est utile, montré par des exemples ce qu'on peut faire.* » (F1). Ces dynamiques d'influence valident la séquence « innovateur → early adopter → majorité » décrite par Rogers (1962, 2003).

Ces résultats montrent que l'adoption est quasi généralisée, mais que son intensité et sa sophistication varient fortement. La décision d'entrée, largement autodéterminée, précède une

phase d'appropriation où se jouent la création de routines, la montée en compétence et, *in fine*, la valeur produite ; c'est cette étape aval qui fait l'objet de la section suivante.

2. L'adoption de l'IA□générative : cadre conceptuel et résultats empiriques

a. Cartographie des profils d'adoptants

Pour analyser la diffusion de l'IA□Gen parmi les professionnels du marketing et de la communication, nous mobilisons le modèle de la diffusion des innovations de Rogers (2003). Ce cadre décrit, d'une part, cinq attributs (avantage relatif, compatibilité, complexité, possibilité d'essai, observabilité) expliquant la vitesse d'adoption ; d'autre part, cinq étapes (connaissance → confirmation) qui structurent la temporalité d'appropriation. Afin de rendre ces concepts observables dans notre terrain, chaque attribut (et deux étapes clés) a été opérationnalisé par un indicateur noté de 1 à 5, selon une échelle ancrée dans les *verbatim* (double codage). L'Annexe 1 explicite la correspondance entre attributs originaux et critères retenus.

La somme des sept notes (max. 35) permet de positionner chaque répondant sur le continuum de Rogers (2003) : Innovateur (≥ 28), Adopteur précoce (22□27), Majorité précoce (16□21), Majorité tardive (10□15), Retardataire (≤ 9). Cette grille s'inspire des travaux de quantification qualitative de Moore & Benbasat (1991) et garantit une cohérence stricte avec le cadre théorique unique retenu. L'Annexe 2 présente l'affectation de chaque interviewé en fonction de son profil. La matrice révèle une diffusion déjà très large (10/11 ont adopté) mais une hétérogénéité marquée : seuls les innovateurs automatisent et partagent des bonnes pratiques ; la majorité précoce reste au stade d'un usage ponctuel avec une absence de stratégie d'utilisation, faute d'indicateurs et de cadre de gouvernance.

Conformément au modèle, la temporalité d'entrée distingue toujours les innovateurs, mais notre indice montre que l'intensité d'expérimentation et le leadership sont tout aussi discriminants : M1, pourtant précoce (dès le lancement), n'atteint pas le statut d'innovateur faute d'intégration *workflow* et de partage d'expertise. Ce résultat confirme la pertinence d'un *scoring* multicritère centré sur les attributs de Rogers (2003) pour analyser une technologie déjà largement connue, mais diversement appropriée.

b. Usages de l'IA-Gen dans la fonction marketing et communication

Dans tous les entretiens, l'IA générative est spontanément désignée comme un outil, par exemple C2 indique : « *Pour moi, c'est vraiment un outil... Voilà déjà je vais utiliser ce mot-là.* ». Cette qualification gomme la peur du remplacement ; l'IA reste un accessoire piloté par la compétence humaine et limité. L'analyse thématique fait émerger cinq catégories d'usage qui se distribuent différemment selon les profils d'adoptants : 1) contenu et SEO, 2) création visuelle, 3) veille et recherche documentaire, 4) traduction et reformulation multilingue, 5) structuration d'idées et *brainstorming*. Chaque catégorie est illustrée par des *verbatim* caractéristiques tirés des entretiens en annexe 4.

Cette taxonomie « par cas d'usage » illustre une appropriation pragmatique : l'IA n'est pas perçue comme un substitut global mais comme un panel d'outils plus ou moins spécialisés que l'on mobilise au gré des besoins, comme un « *assistant* », une « *aide* », et ce de façon quasi-unanime. En intégrant explicitement la temporalité dans l'opérationnalisation

de Rogers, le cas M1 montre que la précocité d'entrée ne suffit pas : malgré un usage depuis le lancement (version gratuite, pas de paramétrage ni d'automatisation), son profil reste "adopteur précoce", ce qui réinterprète Rogers (2003) en liant le statut d'innovateur à l'intensité d'expérimentation et au leadership plus qu'à la seule antériorité.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire, centrée sur onze responsables marketing et communication français, montre que l'IA-Gen est aujourd'hui quasi universellement testée mais diversement appropriée : seuls les innovateurs automatisent et partagent leurs prompts, tandis que la majorité se limite à des usages ponctuels (contenu-SEO, veille, traduction). En réinterprétant Rogers (2003) à l'aide d'un indice multicritère, nous montrons que la précocité d'adoption n'est pertinente qu'adossée à l'intensité d'expérimentation et au rôle d'influence. L'articulation diffusion-appropriation éclaire ainsi la véritable frontière entre simple curiosité et création de valeur.

Sur le plan managérial, ce premier terrain offre des perspectives intéressantes en suggérant l'application du modèle de Rogers (2003) aux organisations pour évaluer le niveau de diffusion de l'IA-Gen au sein des équipes marketing et communication en place et les accompagner face à cette évolution métier qui semble inéluctable (Montmory, 2024). À l'inverse des outils traditionnellement poussés par l'entreprise pour structurer les équipes (CRM, suites bureautiques), l'IA-Gen commence sa diffusion par le bas, via des usages personnels et des comptes individuels, ce qui explique l'hétérogénéité d'appropriations et le besoin de gouvernance pour convertir ces essais en routines créatrices de valeur. Dès lors, quatre leviers d'actions se dégagent : formaliser une gouvernance (chartes, RGPD, indicateurs de temps gagné), capitaliser sur les innovateurs comme tuteurs internes, développer des compétences clés (prompt engineering, fact-checking, gouvernance de la donnée) et allouer sélectivement des versions payantes sécurisées. Les limites tiennent à la taille réduite et au caractère auto-rapporté des données, ainsi qu'à l'absence de mesure objective du ROI ; elles invitent à poursuivre la collecte de données et à ajouter une dimension longitudinale à nos observations. L'IA-Gen n'est donc pas encore une révolution du métier : sa valeur dépendra de la capacité des organisations à transformer un bricolage individuel en routine collective mesurable.

Références bibliographiques

- Azan W. (2007), *Système de pilotage et performance*, Ed. ESKA, Paris.
- Berthon P., Pitt L., Plangger K. et Shapiro D. (2012), Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers, *Business Horizons*, 55 (3), 261-271.
- Cao G. et Weerawardena J. (2023), Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context, *Industrial Marketing Management*, 111, 41-54.
- Certeau M. de (1980), *L'invention du quotidien : arts de faire*, Ed. UGE, Paris.

- Comtet I. (2007), De l'usage des TIC en entreprise. Analyse croisée entre Sciences de l'information et Sciences de gestion, *Communication et organisation, Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (31), 94-107.
- Davenport T. et Ronanki R. (2018), Artificial intelligence for the real world, *Harvard Business Review*, 96 (1), 108-116.
- Day G. S. (2011), Closing the marketing capabilities gap, *Journal of Marketing*, 75 (4), 183-195.
- Delort P. (2025), *Le Big Data*, 3ème édition, Ed. Presses Universitaires de France, Paris.
- Fasse, D. et Schapiro-Niel, A. (2011), *Marketing et communication : le mix gagnant*. Ed Dunod, Paris.
- Giannelloni J.-L. et Le Nagard E. (2016), Big data et marketing prédictif. Vers un « consommateur nu » ?, *Décisions Marketing*, 82, 2, 5-15.
- Gollac M., Greenan N. et Hamon-Cholet S. (2000), L'informatisation de l'"ancienne" économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs, *Economie et Statistique*, 339-340, 9/10, 171-201.
- Grewal D., Saturnino C., Davenport T. et Guha A. (2024), How generative AI is shaping the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53 (3), 199-214.
- Guest G., Bunce A. et Johnson L. (2006), How many interviews are enough ? An experiment with data saturation and variability, *Field Methods*, 18 (1), 59-82.
- Huang M.-H. et Rust R. T. (2020), A strategic framework for artificial intelligence in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49 (2), 30-51.
- Jouët J. (2000), Retour critique sur la sociologie des usages, *Réseaux*, 2, 100, 487-521.
- Kotler P., Keller K., Manceau D. et Hemonnet A. (2019), *Marketing Management 16ème édition*, Ed Pearson.
- Le Cun Y. (2019), *Quand la machine apprend La révolution des neurones artificiels et de l'apprentissage profond*, Ed. Odile Jacob, Paris.
- McCarthy J. (1960), *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Ed. Richard Irwin, 1960.
- Mikalef P., Boura M., Lekakos G. et Krogstie J. (2019), Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach, *Journal of Business Research*, 98 (2), 261-276.
- Millerand F., Proulx S. et Rueff J. (2010), *Web social, mutation de la communication*, Presses de l'Université du Québec, coll. « Communication », Québec, 374 p.
- Moore G. C. et Benbasat I. (1991), Development of an instrument to measure perceptions of adopting an information technology innovation, *Information Systems Research*, 2 (3), 173-239.
- Montmory S. (2024), *L'IA au service du marketing, Apprendre à maîtriser ChatGPT, Midjourney et Dall-E pour booster son business*, Ed Dunod, Paris.

Paillé P. et Mucchielli A. (2021), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 5^{ème} édition, Ed Armand Colin, Paris.

Paschen U., Pitt C. et Kietzmann J. (2019), Artificial intelligence: Building blocks and innovation typology, *Business Horizons*, 63 (2), 147-155.

Proulx S. (1988), *Vivre avec l'ordinateur. Les usagers de la micro-informatique*, Ed. Vermette, Montréal.

Puntoni S., Walker R., Giesler M. et Botti S. (2021), Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective, *Journal of Marketing*, 85 (1), 131-151.

Reix R. et Rowe F. (2002), *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Ed. Vuibert, Paris.

Rogers E. M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Free Press of Glencoe, New York.

Rogers E. M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5^e éd., Free Press, New York.

Vaujany F.-X. de (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Ed. EMS, Paris.

Venkatesh V. (2022). Adoption and Use of AI Tools: A Research Agenda Grounded in UTAUT, *Annals of Operations Research*, 308, 641-652.

Annexes

Annexe 1 : Correspondance entre attributs originaux et critères retenus

Attributs originaux de Rogers (1962/2003)	Notre critère opérationnel	Justification de l'équivalence
Avantage relatif (Relative Advantage)	4. Représentation des bénéfices	Mesure la perception de la valeur ajoutée
Compatibilité (Compatibility)	6. Attentes vis-à-vis de l'environnement	Intègre la cohérence avec les normes et le contexte organisationnel
Complexité (Complexity)	5. Confiance technologique	Plus la confiance est forte, moins la complexité est ressentie
Trialabilité (Trialability)	2. Expérimentation / appétence au risque	Capacité et volonté de tester l'outil
Observabilité (Observability)	3. Leadership / influence	Visibilité des usages et influence sur les pairs
(Processus) Temporalité	1. Temporalité d'adoption	Position sur la chronologie "knowledge → decision"
(Processus) Implantation / confirmation	7. Usage réel dans les missions	Traduit la stabilisation ou non de l'usage

Annexe 2 : Echelle de diffusion de l'IA-Gen pour les répondants / Affectation de chaque interviewé en fonction de son profil

Interviewé	1. Temporalité d'adoption	2. Expérimentation / appétence au risque	3. Leadership / influence	4. Représentation des bénéfices	5. Confiance technologique	6. Attentes vis-à-vis de l'environnement	7. Usage réel dans les missions	Profil Rogers estimé
F1	5	5	5	5	5	5	5	Innovateur
S1	5	5	5	5	5	5	5	Innovateur
A2	3	3	3	5	5	5	5	Innovateur
M1	5	4	2	3	4	5	3	Adopteur précoce
C2	1	4	3	4	4	5	4	Adopteur précoce
C1	1	2	2	3	4	5	2	Majorité précoce
E1	1	2	2	3	4	5	2	Majorité précoce
L1	1	2	1	3	4	5	2	Majorité précoce
F2	2	4	4	2	2	2	1	Majorité précoce
A1	1	2	1	3	1	1	1	Majorité tardive
G1	1	1	1	1	1	1	1	Retardataire

Annexe 3 : Présentation des professionnels du marketing interrogés dans le cadre des entretiens semi-directifs

Cas	Genre	Niveau d'études	Niveau de salaire (€)	Age	Poste actuel	Expérience en marketing	Secteur	Durée entretien en minutes	Taille entreprise (nombre salariés)	Taille équipe
S1	H	Bac+4	90 000	49	Consultant et Auteur	25 ans	Consulting	90	1	1
C1	F	Bac+5	30 à 35000	34	Responsable Communication et Digital	10 ans	Commerce de gros	60	800	4
C2	F	Bac+5	47 à 53000	42	Responsable Marketing-Communication	20 ans	Éducation	77	250	15
L1	H	Bac+5	65 à 75000	31	Category Manager Senior	8 ans	Grande Conso	55	250	3
F1	H	Bac+5	65 à 100 000	51	Growth Marketer	25 ans	Technologie	50	100	7

F2	F	Bac+5	45 à 50000	37	Responsable Marketing-Communication, Innovation et Reprographie	13 ans	Assurance Santé	52	870	15
M1	F	Bac+5	28 000	29	Chargé de Communication / Community Manager	6 ans	Technologie	68	11-50	2
E1	F	Bac+5	35 000	31	Responsable e-commerce et Marketing digital	8 ans	Photographie	56	9	2
G1	H	Bac+5	30000	40	Chef de projet Marketing	4 ans	Vente de pièces auto	45	3	1
A1	H	Bac+4	85000 à 110000	47	Responsable Achat Category Manager	20 ans	Industrie	47	170	6
A2	F	Bac+8	40 à 50000	41	Responsable Marketing et vente	5 ans	Industrie	30	30	3

Annexe 4 : *Verbatim* caractéristiques des cinq catégories d'usage identifiées

Catégorie	Répondants concernés	Verbatim illustratif
Contenu & SEO – Rédaction d'articles, briefs, balises méta, accroches	C1, M1, F1, S1, E1, L1, A1, F2, A2	« Et du coup, j'utilise plutôt l'IA pour la génération de contenus. Donc du contenu texte, essentiellement, puisque les visuels, pour l'instant, je n'ai pas trouvé toutes les bonnes réponses. » (C1)
Création visuelle – Variantes de visuels, mood-boards, déclinaison charte	F1, S1, E1, C2, L1, F2	« Moi, je l'utilise alors, Smartist par exemple, moi, je ne suis pas capable de le faire. En fait ça, je l'utilise là où j'ai des lacunes de compétence. » (E1)
Structuration d'idées & brainstorming – Plans de campagne, scripts vidéo	C1, M1, S1, E1, C2, A1	« Je sais que je m'en sers, surtout parce que quand j'ai besoin de réfléchir, c'est bête, mais des fois dans notre métier, on est un peu seul, et d'avoir une plateforme sur laquelle on peut un peu échanger, des fois poser des idées, dire voilà, j'ai cette idée est ce qu'on peut comment on peut structurer. » (M1)
Veille & recherche documentaire – Résumé de rapports, synthèse de tendances	C1, M1, S1, A1, F2	« Et puis voilà, c'est, c'est surtout pas, par exemple, l'usage qu'on en fait le plus aujourd'hui, c'est pour faire de la recherche d'informations. Et c'est sur quoi il est le moins performant. » (S1)
Traduction & reformulation multilingue	S1, L1, A1	« Mais du coup, j'utilise beaucoup pour la traduction, parfois j'utilise pour de l'image. » (L1)