

Haute École
"ICHEC – ECAM – ISFSC"

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**En quoi l'intelligence artificielle influence-t-elle le processus
de création en agence de publicité ?**

Mémoire présenté par :
Nicolas WOLFF

Pour l'obtention du diplôme de :
**Master en gestion de l'entreprise
(Tri-diplomation)**
Année académique **2024-2025**

Personne Relais :
Vincent Huart

Promotrice :
Véronique Dethier

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

« Si l'IA est un moteur puissant en matière d'automatisation et d'efficacité, son véritable pouvoir réside dans sa capacité à ouvrir la voie à un avenir créatif totalement nouveau. »

— **TBWA** Worldwide

Remerciements

Il me tient à cœur de remercier toutes les personnes qui ont rendu possible l'aboutissement de ce mémoire et qui ont accompagné mon parcours de Master 2 à l'ICHEC.

En premier lieu, je souhaite remercier chaleureusement ma promotrice, Véronique Dethier. Son soutien tout au long de ce travail a été bien au-delà de ce que j'aurais pu espérer. Toujours disponible pour répondre à mes questions, que ce soit lors de nos échanges en distanciel ou en présentiel, elle a su m'encourager et me motiver à chaque étape. Son intérêt marqué pour mon sujet, ses recommandations pertinentes et sa capacité à m'accompagner comme un vrai mentor ont été déterminants dans l'avancement de mon mémoire. Son accompagnement a largement dépassé les attentes classiques que l'on peut avoir d'un promoteur.

Je remercie également ma personne relais, Vincent Huart, pour son soutien précieux dans la définition de mon sujet et le suivi de mon parcours de stage. Ses questions pertinentes et son accompagnement tout au long de l'année m'ont permis de structurer mes travaux et d'assurer la qualité de mon expérience pratique.

Mon stage chez TBWA Belgium a été une expérience exceptionnelle et enrichissante. Je tiens à remercier toute l'équipe pour son accueil chaleureux et pour m'avoir intégré comme un membre à part entière du bureau. Je remercie particulièrement ma maîtresse de stage, Asma Afailal, pour sa disponibilité, sa patience et sa capacité à répondre à ma curiosité. Elle m'a guidé dans l'univers fascinant de la publicité tout en me laissant l'autonomie nécessaire pour mener mes recherches et apporter ma contribution. Je remercie également toutes les personnes que j'ai pu interviewer et qui ont partagé leur temps et leurs connaissances, rendant ce mémoire possible.

Enfin, je souhaite remercier mes camarades de Master, mes amis, ma famille et mes proches pour leur encouragement, leur motivation et leur soutien constants. Leur présence et leurs conseils ont été précieux tout au long de cette année exigeante et stimulante.

Dispositif anti-plagiat

« Je soussigné, Wolff Nicolas, master terminale 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date : 13/08/2025

Signature :



Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du travail

« Je soussigné, Wolff Nicolas, master terminale 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle ; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date : 13/08/2025

Signature :



Déclaration sur l'honneur : usage des IA génératives

Je soussigné, **Wolff Nicolas 200087**, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	X
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Ixelles, le 13 août 2025

Signature : Nicolas Wolff - 200087



Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
<i>Contexte.....</i>	<i>1</i>
<i>Problématique et Objectifs de recherche</i>	<i>2</i>
<i>Approche méthodologique.....</i>	<i>3</i>
<i>Structure</i>	<i>3</i>
PARTIE 1 : APPROCHE THÉORIQUE	5
1. DÉFINITIONS ET PRINCIPES	5
<i>1.1 Création et processus créatif.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Intelligence artificielle : définitions et typologies</i>	<i>7</i>
<i>1.3 Spécificités du contexte des agences de publicité</i>	<i>10</i>
2. LE PROCESSUS DE CRÉATION DANS LES INDUSTRIES CRÉATIVES	12
<i>2.1 Nature et Spécificités des activités créatives.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Les Principes du Processus Créatif : Divergence et Convergence.....</i>	<i>13</i>
<i>2.3 Organisation et Gestion de la Création : Division du Travail et Contraintes.....</i>	<i>14</i>
<i>2.4 Synthèse du processus de création en agence publicitaire</i>	<i>15</i>
3. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES DOMAINES CRÉATIFS.....	17
<i>3.1 L'IA : Un Outil Puissant pour le Traitement de l'Information</i>	<i>17</i>
<i>3.2 Potentiels de l'IA dans la Création.....</i>	<i>19</i>
<i>3.3 Définition et Concept de la Co-création 'Humain-IA'</i>	<i>20</i>
<i>3.4 Mécanismes et Fonctionnement des IA Génératives</i>	<i>22</i>
<i>3.5 Limites et Enjeux de l'IA dans la Création.....</i>	<i>23</i>
4. RETOUR SUR DES ÉTUDES EMPIRIQUES ISSUES DE LA LITTÉRATURE	27
<i>4.1 Création publicitaire et IA : perspectives croisées depuis le Pérou</i>	<i>27</i>
<i>4.2 Co-création visuelle et perception humaine : le test du texte-vers-image</i>	<i>27</i>
<i>4.3 Collaborer avec une IA : entre fascination, scepticisme et redéfinition du rôle créatif</i>	<i>28</i>
<i>4.4 Designer avec l'algorithme : co-création et zones grises.....</i>	<i>29</i>
5. CONCLUSION CRITIQUE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	31
<i>5.1 Synthèse des principaux apports conceptuels et empiriques.....</i>	<i>31</i>
<i>5.2 Tensions identifiées</i>	<i>32</i>
<i>5.3 Lacunes de la littérature.....</i>	<i>33</i>
<i>5.4 Justification de la recherche empirique : pertinence et originalité</i>	<i>33</i>
PARTIE 2 : APPROCHE PRATIQUE.....	35

1. MÉTHODOLOGIE	35
1.1. <i>Type de recherche</i>	35
1.2. <i>Objectifs de recherche.....</i>	35
1.3. <i>Démarche méthodologique.....</i>	35
1.4. <i>Terrain d'étude.....</i>	36
1.5. <i>Justification des méthodes.....</i>	38
1.6. <i>Limites méthodologiques.....</i>	38
2. PRÉSENTATION DES DONNÉES EMPIRIQUES	39
2.1. <i>Présentation synthétique des profils.....</i>	39
2.2. <i>Données secondaires.....</i>	41
3. ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES	43
3.1. <i>Processus de création.....</i>	43
3.2. <i>Environnement dynamique.....</i>	50
3.3. <i>Conclusion de l'analyse empirique.....</i>	54
4. MISE EN ÉVIDENCE DES ÉCARTS OU CONVERGENCES TERRAIN / LITTÉRATURE.....	57
5. SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE	61
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	65
1. <i>Rappel critique de la démarche.....</i>	65
2. <i>Limites de la recherche.....</i>	66
3. <i>Recommandations.....</i>	66
4. <i>Perspectives futures.....</i>	67
BIBLIOGRAPHIE	69
COMPLÉMENT BIBLIOGRAPHIQUE.....	72
ANNEXE.....	74

Liste des figures et tableaux

Figure 1 – Modélisation du processus de création dans les ICC, adaptée par Paris (2010)	6
Figure 2 – Flux de travail d’une agence de publicité typique selon Shiyu Lin (2024)	16
Figure 3 – Implications au sein du processus de design (D’Hulst, 2025)	22
Figure 4 – Matrice Concurrentielle des Agences de Publicités en Belgique (source : auteur)	37
Figure 5 – Organisation simplifiée de l’Agence TBWA Belgique (source : auteur)	40
Figure 6 – Tableau Synthétique des Profils Interrogés	41
Figure 7 – Synthèse de l’Influence de l’IA sur le Processus de Création	54
Figure 8 – Synthèse de l’Influence de l’IA sur l’Environnement du Processus de Création	55
Figure 9 – Synthèse de l’Influence de l’IA sur la création en Agence	64

Abstract

Ce mémoire analyse l'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de création au sein de l'agence de publicité TBWA Belgium. À partir d'une approche empirique et en s'appuyant sur le modèle de Paris et Ben Mahmoud-Jouini (2019), l'étude examine comment l'IA transforme les méthodes de travail, la collaboration inter-équipes et la place de la créativité humaine.

Les résultats montrent que l'IA agit comme un catalyseur stratégique à plusieurs étapes du processus de création. En phase d'inspiration, elle accélère la génération d'idées, élargit l'espace conceptuel et facilite la recherche d'informations. Lors du cadrage, elle renforce la cohérence stratégique. En prototypage, elle permet une production rapide, réduit les coûts et favorise la personnalisation à grande échelle.

Cependant, l'IA présente des limites dans la compréhension de la subjectivité, de l'humour et des émotions, ce qui peut conduire à une standardisation de la créativité. Des enjeux éthiques majeurs émergent, notamment en matière de droits d'auteur, de préservation de la valeur intellectuelle humaine, d'obsolescence des compétences et de menaces potentielles sur certaines professions créatives. Le jugement humain demeure essentiel pour évaluer la pertinence, apprécier les nuances et garantir l'originalité conceptuelle.

En conclusion, l'IA se révèle être un outil amplificateur de créativité plutôt qu'un substitut à l'ingéniosité humaine. Sa pleine intégration dans le secteur publicitaire exige un équilibre entre exploitation technique et préservation de la valeur humaine, soutenu par une formation adaptée, une vigilance constante et un cadre éthique clair.

Introduction Générale

Contexte

Imaginez la scène suivante : lors de mon stage chez TBWA Belgium, une campagne publicitaire a été conçue en grande partie à partir de contenus générés par une intelligence artificielle. Ce choix audacieux a provoqué des débats passionnés au sein de l'équipe créative, oscillant entre fascination pour les possibilités inédites offertes par la technologie et inquiétudes quant à la place et au rôle de l'humain dans le processus de création. Cette expérience vécue au cœur d'une agence renommée illustre parfaitement un bouleversement profond qui redéfinit non seulement les méthodes de travail, mais aussi les rôles professionnels, les rapports humains et les processus créatifs dans l'industrie publicitaire.

Depuis quelques années, la révolution numérique s'accélère grâce à l'essor spectaculaire de l'intelligence artificielle (IA), définie comme une discipline scientifique visant à créer des systèmes capables de reproduire certaines fonctions cognitives humaines, telles que l'apprentissage, le raisonnement ou la génération de contenus. Plus récemment, l'émergence de l'IA générative, incarnée par des outils comme ChatGPT, Midjourney ou Firefly, a révolutionné la production de contenus en permettant de générer automatiquement textes, images, vidéos ou musiques à partir d'instructions simples. Ces technologies connaissent une adoption fulgurante, avec plus de 100 millions d'utilisateurs en moins d'un an pour certains de ces outils, bouleversant ainsi les pratiques professionnelles et créatives.

Dans ce contexte, le secteur publicitaire, qui s'inscrit pleinement dans les industries culturelles et créatives (ICC), est particulièrement impacté. Les professionnels y perçoivent un potentiel considérable pour accélérer leurs processus, enrichir leur créativité et repousser les frontières de l'innovation. Cependant, cette intégration soulève aussi de nombreux questionnements. L'IA est-elle un simple assistant complémentaire ou risque-t-elle de devenir un concurrent pour la créativité humaine ? Comment préserver l'authenticité et l'originalité dans un univers où les productions peuvent s'uniformiser ? Quelles sont les implications éthiques liées à l'usage de ces outils, notamment en matière de droits d'auteur, de confidentialité ou de transparence des algorithmes ?

Si le sujet de l'IA est aujourd'hui au cœur des débats publics et professionnels, force est de constater que la littérature scientifique peine encore à fournir des analyses empiriques récentes et approfondies, spécifiquement dans le contexte des agences de publicité. Peu d'études documentent les effets concrets de l'IA générative sur le processus créatif et de création, les pratiques professionnelles, ou l'organisation du travail. De plus, les enjeux à moyen et long terme, ainsi que les mécanismes d'adoption et de résistance, restent peu explorés. Ces lacunes justifient pleinement la conduite de cette recherche, qui vise à apporter un éclairage empirique et nuancé sur un phénomène en pleine mutation.

Problématique et Objectifs de recherche

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les processus de création soulève une série de questionnements complexes à la croisée des disciplines de la gestion, des sciences de la communication et des études culturelles. Ce processus, défini comme un ensemble d'étapes allant de la génération d'idées à leur mise en forme et validation, repose traditionnellement sur des interactions humaines riches, où la subjectivité, l'intuition et la sensibilité artistique jouent un rôle central. L'arrivée des technologies d'IA générative remet en cause ces fondements en automatisant certaines tâches créatives, en proposant des alternatives à l'inspiration humaine et en modifiant les flux de travail.

Cette transformation engendre des paradoxes : d'une part, l'IA est perçue comme un outil puissant capable d'amplifier la créativité, de stimuler l'innovation et de libérer les professionnels des tâches répétitives. D'autre part, elle suscite des craintes légitimes concernant la standardisation des productions, la dilution de l'originalité et la perte du contrôle humain sur le contenu final. Par ailleurs, les enjeux éthiques liés à la propriété intellectuelle, aux biais algorithmiques et à la transparence des processus restent largement non résolus, alimentant le débat sur la responsabilité et la gouvernance dans le secteur.

Ces tensions rendent nécessaire une étude approfondie, notamment au sein des agences publicitaires où se conjuguent créativité, stratégie et contraintes commerciales. Malgré l'intérêt grandissant pour ce thème, la recherche académique demeure lacunaire, particulièrement sur les usages effectifs de l'IA générative, ses impacts organisationnels et les perceptions des différents métiers. Il est ainsi crucial de produire une analyse empirique qui éclaire ces dimensions, afin de mieux comprendre les transformations en cours et d'accompagner les professionnels dans cette transition. Sur cette base, la problématique générale de ce mémoire s'énonce ainsi :

« En quoi l'intelligence artificielle influence-t-elle le processus de création en agence de publicité ? »

Pour répondre à cette interrogation, plusieurs objectifs de recherche sont fixés :

- Analyser l'impact concret de l'IA sur les différentes étapes du processus de création — de l'inspiration à la validation — afin de saisir les transformations opérationnelles et cognitives induites.
- Comprendre les perceptions, usages et résistances à l'IA selon les différents métiers et rôles au sein de l'agence, pour révéler la diversité des expériences et points de vue.
- Identifier les bénéfices et limites perçus de l'intégration de l'IA, notamment en termes de qualité créative, d'efficacité et d'éthique.
- Évaluer les conséquences organisationnelles et collaboratives, en particulier les changements dans les dynamiques d'équipe, la répartition des tâches et les modes de coordination.
- Formuler des recommandations pour une intégration responsable, éthique et efficace de l'IA, susceptibles de guider les agences et professionnels dans leur adoption future.

Approche méthodologique

Cette recherche adopte une démarche qualitative exploratoire, adaptée à la complexité et à la nouveauté du sujet. L'objectif est de produire une compréhension fine et nuancée des transformations en cours, en privilégiant la richesse des témoignages et l'observation contextuelle.

Le terrain d'étude choisi est l'agence TBWA Belgium, une structure reconnue pour son dynamisme et son ouverture aux innovations technologiques. Le choix de cette agence située à Bruxelles permet d'ancrer l'étude dans un contexte professionnel réel, au cœur d'une industrie publicitaire belge en pleine mutation.

La collecte de données repose principalement sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'une quinzaine de collaborateurs occupant des fonctions variées — directeurs créatifs, copywriters, designers, account managers — afin de capter une pluralité de perspectives. Ces entretiens sont complétés par une analyse documentaire interne (rapports, outils, procédures) et par une observation indirecte des pratiques et des outils utilisés dans l'agence.

L'analyse des données mobilise une approche thématique, permettant d'identifier les grands axes de transformation, les points de convergence et de divergence entre les métiers, ainsi que les tensions et opportunités associées à l'usage de l'IA. Cette méthode est renforcée par un cadre théorique issu de la littérature sur la créativité, les technologies numériques, et les organisations, assurant un ancrage rigoureux.

Enfin, la temporalité de l'étude se situe entre février et avril 2025, offrant un instantané précis des pratiques et perceptions actuelles, tout en reconnaissant que ces évolutions restent dynamiques et susceptibles d'évoluer rapidement.

Structure

Le mémoire s'organise en trois grandes parties, articulées de manière à répondre de façon progressive et cohérente à la problématique.

La première partie, intitulée « Approche théorique », propose une revue de littérature approfondie. Elle définit les concepts fondamentaux liés à la création publicitaire, au processus créatif et processus de création, à l'intelligence artificielle et à la co-création humain-machine. Cette partie établit également un cadre analytique qui servira de référence pour l'interprétation des données empiriques.

La deuxième partie, « Approche empirique », détaille la méthodologie adoptée, présente le terrain d'étude et expose les résultats issus des entretiens et observations. Cette section confronte les données recueillies avec le cadre théorique, mettant en lumière les dynamiques internes à l'agence et les effets concrets de l'intégration de l'IA sur les pratiques créatives.

Enfin, la troisième partie, « Discussion et recommandations », propose une analyse critique des résultats obtenus, souligne les implications managériales et éthiques et formule des

recommandations opérationnelles pour les agences de publicité. Elle ouvre également des pistes de recherche futures, en tenant compte des limites identifiées et de la rapidité d'évolution du sujet.

Partie 1 : Approche Théorique

1. Définitions et Principes

1.1 Création et processus créatif

Avant d'explorer les enjeux issus des technologies contemporaines, il est essentiel de définir les concepts clés à cette étude, à commencer par la « création ». En effet, notion centrale à la réflexion sur le processus de création, elle reconnaît une définition très large. Selon le Larousse (2025), la création est l'« action de créer, de tirer du néant. Action d'établir, de fonder quelque chose qui n'existait pas encore. Action de créer une œuvre originale ». En raison de son caractère général, l'objectif ici est de clarifier les concepts associés et de ne conserver que ce qui sera pertinent pour l'analyse qui suit.

Pour ce faire, il convient avant tout de spécifier en quoi la créativité se distingue de la création. La créativité renvoie au potentiel cognitif, émotionnel et parfois collectif mobilisé pour imaginer de nouvelles solutions. La création, quant à elle, correspond à l'aboutissement concret de ce potentiel, c'est-à-dire à la matérialisation d'une idée en une œuvre, un produit ou un concept finalisé (Paris, 2007). En d'autres termes, la créativité est l'étincelle qui précède et nourrit la création, tandis que cette dernière représente le résultat tangible ou immatériel du processus engagé.

Ensuite, l'un des concepts fondamentaux est celui de la « capacité créative », définie comme un « construit de la réalisation créative, de l'innovation et de l'expertise, car tous ces résultats dépendent de la volonté des gens de relever des défis créatifs et exigeants sur le plan cognitif » (Watkins et Barak-Medina, 2024, p.2). En d'autres termes, chaque individu dispose d'une capacité créative propre, plus ou moins développée, qui se manifeste selon des intensités, des formes et des contextes variés, y compris dans des tâches quotidiennes. Il s'agit d'une disposition à s'engager dans des défis créatifs et hautement exigeants sur le plan cognitif, où l'individu ressent une forte motivation, un sens d'appropriation du processus et de ses résultats, ainsi qu'une responsabilité personnelle vis-à-vis de l'issue.

Ainsi, la motivation de créer dépend notamment du degré d'appropriation, d'obligation et de responsabilité ressenti par l'individu à l'égard du processus et du résultat (Watkins & Barak-Medina, 2024). Selon Amabile (1997), elle peut être intrinsèque lorsqu'elle est nourrie par un intérêt profond, la curiosité, le plaisir ou le sentiment de relever un défi personnel, ou extrinsèque lorsqu'elle repose sur des objectifs extérieurs tels qu'une récompense ou le respect d'un délai. Cette dynamique motivationnelle influence directement le comportement créatif, observable à travers les choix et attitudes adoptés dans un contexte de création. Bown (2015) et McCormack (2011) précisent qu'il s'agit alors de la capacité d'un système ou d'un individu à manifester un comportement créatif et à effectuer des choix contribuant à la production de résultats nouveaux et précieux. Il devient dès lors aisé de comprendre pourquoi certaines personnes, plus impliquées émotionnellement ou cognitivement dans le résultat d'un projet, adoptent une posture plus créative que d'autres.

Cette approche met en évidence que la création dépasse la simple idée de génie individuel. Elle est également une capacité systémique inscrite dans des dynamiques sociales et organisationnelles. C'est ce que souligne Thomas Paris (2007), lorsqu'il évoque l'évolution du terme « création » vers les notions de créativité ou d'industries créatives, englobant des secteurs tels que la publicité, l'audiovisuel, la musique ou encore la gastronomie. Selon lui, ces notions traduisent l'importance croissante de l'organisation, des structures collectives et de l'économie de l'immatériel dans les dynamiques créatives contemporaines.

La création se présente alors comme une dimension collective, organisée et conventionnelle, dans laquelle les processus sont encadrés et partagés. Dans ce contexte, des experts ont proposé une modélisation du processus de création, aujourd'hui largement adoptée dans la littérature académique. Celui-ci repose sur quatre étapes récurrentes et complémentaires, faisant des aller-retours entre elles (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019) :

- *Inspiration* : vise la recherche et la génération d'idées en s'immergeant dans des univers variés, parfois s'exposant à des domaines éloignés, pour nourrir la créativité. Cette étape appartient au monde conceptuel.
- *Cadrage* : dont l'objectif est de circonscrire la recherche et de définir les directions pour guider le processus créatif. Étape critique pour définir et exprimer l'idée principale à l'aide de mots-clés, images, dessins, etc. délimitant le champ de recherche ; favorisant la créativité, permettant de la partager avec l'équipe. Elle est située dans le monde matériel.
- *Prototypage* : consiste à traduire les concepts et idées en objets ou formes tangibles (maquettes, modèles, croquis) afin d'évaluer et d'affiner les idées. Cette étape rend les idées matérielles, et appartient donc au monde matériel aussi.
- *Validation* : concerne la sélection, le test et la modification des idées ou concepts générés. Cette étape se situe dans le monde conceptuel, impliquant une prise de décision individuelle ou collective pour choisir la meilleure solution.

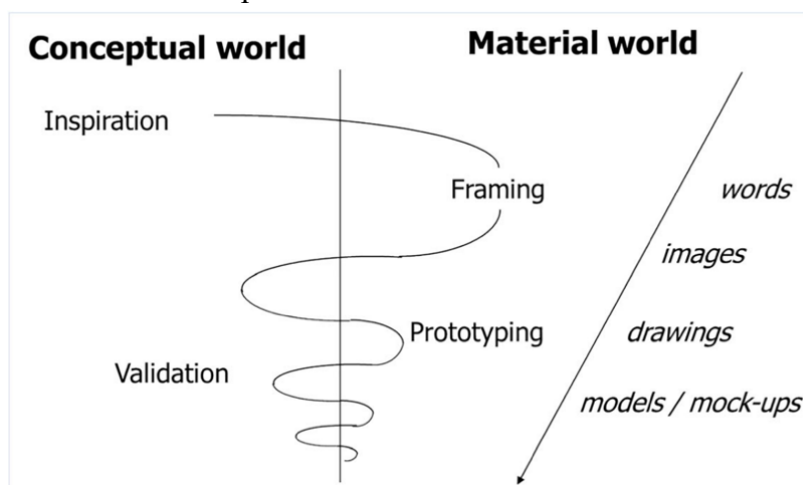


Figure 1. Modélisation du processus de création dans les ICC, adaptée par Paris (2010)

Ce cadre méthodologique permet de structurer un domaine : la création, dont la définition est l'une des plus vastes et des plus fluctuantes. Les travaux ayant conduit à cette modélisation insistent sur le fait que la création s'inscrit dans un univers organisé à différents niveaux : de l'individu aux entreprises, des collectifs aux institutions nationales, sans jamais exclure la singularité du talent individuel. Malgré la diversité des acteurs et des contextes, le processus créatif garde des caractéristiques relativement homogènes (Paris & Ben Mahmoud-Jouini, 2019).

Le concept de processus créatif, largement reconnu et encore utilisé aujourd'hui, a été modélisé par Graham Wallas (1926) et s'articule en quatre étapes distinctes qui alternent phases conscientes et inconscientes :

- *Préparation* : le rassemblement d'informations (collecte de données et informations pertinentes pour le projet)
- *Incubation* : les idées sont traitées de manière subconsciente. Un temps de réflexion, sans effort particulier conscient direct, souvent une étape d'arrière-plan.
- *Illumination* : étape où les concepts innovants émergent. Il s'agit souvent d'une étape perçue comme « percée créative ».
- *Vérification* : évaluer ou affiner les idées émergentes. Il s'agit d'un moment de tester, de modifier et de polir les concepts pour les rendre prêts à être mis en œuvre.

Ce modèle fondamental de Wallas a été étendu et appliqué spécifiquement au contexte publicitaire par Smith et Yang (2004), qui en reprennent les quatre étapes sans en modifier la structure sous-jacente, mais en l'adaptant aux spécificités de ce domaine.

Bien qu'étroitement liés, ces deux termes concernent précisément deux aspects distincts. Le processus de création représente un ensemble des étapes menant à la réalisation concrète, là où le processus créatif aborde la suite d'étapes mentales menant à une idée originale. Le processus de création sera suivi par la production et la diffusion, alors que le processus créatif est propre à chaque individu et s'inscrit lui-même dans le processus de création. En outre, le but de l'un est de matérialiser une œuvre ou un produit, global dans un contexte professionnel, tandis que l'autre a pour objectif de générer des idées nouvelles (Paris, 2007).

1.2 Intelligence artificielle : définitions et typologies

En abordant l'intelligence artificielle (IA), il est essentiel de se pencher sur sa définition et son fonctionnement pour bien comprendre son influence sur les enjeux technologiques. L'IA est décrite comme « *une branche scientifique qui étudie la mise en place de systèmes automatiques capables de traiter intelligemment l'information* » (Mrhari et Dinar, 2018, p.351).

Lorsque les sources décrivent que l'IA « *vise la reproduction des capacités cognitives du cerveau en l'associant à la mémorisation illimitée et au traitement des données de la machine* » (Mrhari et Dinar, 2018, p.351), il est important de nuancer cette notion d'« intelligence » et de « capacités cognitives » au sens humain du terme. En effet, l'IA fonctionne grâce à l'interconnexion d'un réseau de neurones artificiels, qui sont en réalité des équations complexes intégrant des paramètres variables, mises en place par des experts. C'est sur la base de ces

équations que l'IA génère ses résultats, un processus qui se développe continuellement grâce à leurs interactions. Il ne s'agit donc pas d'une intelligence ou d'une conscience à proprement parler, mais d'une capacité à traiter d'immenses volumes de données et à détecter des corrélations que l'humain ne pourrait pas.

Bien que ces algorithmes soient vus comme de complexes systèmes savants, on peut se dire que tout comme l'intelligence humaine, l'IA fonctionne grâce à l'interconnexion d'un réseau de neurones, qui sont en fait des équations, intégrant des paramètres variables, mises en place par des experts. C'est sur base de ces équations que l'IA génère ses résultats, principe dit « unité de fonctionnement », qui ne vont cesser de se développer grâce au fonctionnement qu'elles auront entre elles. C'est ce travail collaboratif des équations qui formera le réseau de données, vulgarisé en « réseau de neurones artificiels ».

Ce principe selon lequel l'IA accroît ses performances et l'affinage de ses « capacités sensorielles ou motrices » est identique au « Machine Learning » (ML) qui décrit lui un *apprentissage autonome*.

Il sera bon de garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'une technologie mais d'une terminaison générale regroupant une multitude large de technologies émergentes (Cohesity, 2025 ; Robert, 2020) :

- Le ML, décrit ci-avant, « permet aux machines un apprentissage automatique à partir d'un ensemble de règles » (Robert, 2020).
- Le 'Deep Learning' (DL), aussi connu sous apprentissage profond, concerne une technique de ML basée sur le modèle de réseau neuronal. Ce sont toutes ces couches de neurones réunies ensemble qui vont mimer les capacités du cerveau humain. Cette technique est adaptée aux grandes quantités de données, notons que le terme *Big Data* désigne cela.
- Les réseaux neuronaux, expliqués ci-dessus.
- Le traitement automatique de langage naturel (NLP) est un concept qui a pour objectif d'offrir aux machines la capacité de communiquer, d'interagir avec leurs utilisateurs, soit les humains, de manière naturelle et courante. (Stryker et Holdsworth, 2024)
- La reconnaissance vocale
- La vision artificielle
- Etc.

Nous savons donc que l'intelligence artificielle est une branche de l'informatique qui a pour but de créer des systèmes automatiques servant à traiter l'information, et ce intelligemment. (Mrhari et Dinar, 2018). On y retrouve un concept d'IA générative (IAG), qui représente une avancée dans les technologies de ML, NLP et DL. Il s'agit d'une branche de l'IA à proprement parler plutôt qu'un outil singulier. Il sera important de retenir aussi qu'elle peut être jointe et intégrée dans d'autres outils existants, peu importe le domaine. (Watkins et Barak-Medina, 2024).

Différentes sciences sont associées à cette technologie d'IA :

- La neurobiologie computationnelle, qui s'intéresse au susdit réseau de neurones.
- La logique mathématique, qui concerne le modèle d'analyse des données.
- L'informatique (qui vise tout l'aspect de conception, de traitement de data, etc.).

L'appel à d'autres disciplines telles que les sciences humaines ou sociales peut aider à étendre les études s'y rapportant (Meriteam, 2024).

La puissance et les potentiels de la technologie ont été propulsés par l'arrivée sur le marché de ChatGPT, lancé en 2022 par OpenAI, pilier dans l'industrie d'IA, comptabilisant plus de 100 millions d'utilisateurs après un an (Heienickle, 2025). Cet outil où l'on peut parler directement à l'IA comme si l'on échangeait avec un humain nous a plongés dans l'ère de l'IA libre-service. Outre ce que produit et génère l'outil, il faut comprendre à quelle catégorie il appartient.

En effet, les IA connaissent différentes catégories (Robert, 2024) :

- IA faible (autrement appelée étroite ou encore spécialisée) « *se concentre sur des tâches précises et prédéfinies* ». On peut ajouter que ce type d'IA égale ou dépasse l'intelligence de l'humain dans un contexte de tâche précises selon Mrhari et Dinar (2018).
- IA forte, « une forme théorique d'IA manifestant une intelligence et une autonomie réellement comparables à celles des humains. »

Le fruit d'Altman et Musk, fondateurs d'OpenAI, est donc une IA faible, certes avancée mais qui fonctionne sur une base de règles algorithmiques prédéfinies. Il en va de même pour la totalité des outils d'IA que l'on peut trouver à l'heure actuelle car, effectivement, l'IA forte est encore au stade de spéculation sur l'avenir et difficile à confirmer aujourd'hui.

Ces deux catégories d'outils d'intelligence artificielle, l'IA faible et l'IA forte, se distinguent fondamentalement par la portée de leurs capacités, le type de tâches qu'elles exécutent et les technologies qu'elles embarquent.

L'IA faible (ou étroite/spécialisée), à laquelle appartiennent la quasi-totalité des outils actuellement disponibles, y compris ChatGPT, opère sur la base de règles algorithmiques prédéfinies et de réseaux neuronaux artificiels. Bien qu'elle excelle dans des tâches précises et prédéfinies, et puisse même dépasser l'humain dans ces contextes, elle ne possède pas de conscience au sens humain du terme. En effet, l'IA manque d'intentionnalité, de consistance, et est incapable de juger la qualité esthétique ou la créativité de ses productions. Elle ne saisit pas les nuances, l'humour, le "feeling", ou ce qui est "beau" ou non, car ces aspects relèvent de la subjectivité et de l'émotion humaine. Parmi les applications concrètes de l'IA faible, on trouve les voitures autonomes, les systèmes de recommandations, la reconnaissance ou la génération d'images, et les assistants virtuels.

En contraste, l'IA forte représente une forme théorique d'intelligence artificielle. Si elle venait à exister, elle manifesterait une intelligence et une autonomie véritablement comparables à celles des humains, incluant la conscience de soi, la capacité à ressentir des émotions et à

intégrer l'éthique dans ses raisonnements. Cela exigerait une similarité bien plus poussée avec le fonctionnement du cerveau humain. Cependant, il est important de noter que l'IA forte demeure actuellement au stade de la spéculation et est difficile à confirmer pour l'avenir.

Pour assurer l'organisation de l'information, il faut visualiser l'intelligence artificielle comme un terme général désignant les machines capables de collecter, de traiter, de synthétiser et d'inférer des informations. Plusieurs sous-disciplines et technologies sont fondamentales à son fonctionnement.

Parmi elles, le Machine Learning (ML), ou apprentissage automatique, est une sous-discipline où les algorithmes sont entraînés avec des exemples pour faire des prédictions, permettant ainsi aux machines d'apprendre à partir d'un ensemble de règles. Le Deep Learning (DL), aussi appelé apprentissage profond, est une variante du ML qui s'appuie sur des réseaux neuronaux artificiels pour traiter de grandes quantités de données (connues sous le terme de Big Data), mimant ainsi les capacités du cerveau humain et nécessitant une puissance de calcul plus importante que le ML. Enfin, le Traitement Automatique du Langage Naturel (NLP - Natural Language Processing) est un concept qui a pour objectif d'offrir aux machines la capacité de communiquer et d'interagir de manière naturelle et courante avec leurs utilisateurs, c'est-à-dire les humains. Le NLP « améliore la compréhension sémantique du texte pour les machines » (Thoring et al., 2023, p.3347).

Après avoir posé les bases techniques et conceptuelles de l'intelligence artificielle, il est désormais pertinent d'ancrer la réflexion dans un contexte spécifique. Le secteur publicitaire, en particulier celui de la création, représente un terrain d'analyse riche où l'IA soulève à la fois espoirs, défis et interrogations. Avant d'aborder son impact, il convient de comprendre les spécificités du secteur visé.

1.3 Spécificités du contexte des agences de publicité

L'analyse porte sur un contexte spécifique, étant la publicité et plus précisément celui des agences de publicité où la génération d'idées et la production de contenu sont au cœur de la communication de la marque. On peut apporter une définition pour une agence de publicité comme étant « *une conseillère pour les annonceurs dans le domaine de la stratégie publicitaire et réalise pour leur compte des campagnes de publicité. L'agence assure généralement la partie créative d'une campagne avant de déléguer, selon le média, une plus ou moins grande partie de la réalisation technique à des sociétés de production et l'achat d'espace à une agence média.* » (Bathelot, 2020).

L'analyse qui suit s'ancre dans le contexte belge, un environnement technologique avancé, riche en talents créatifs et en ressources spécialisées, favorable à l'observation de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques professionnelles.

Les experts soulignent l'importance d'un contexte pertinent et propice à l'observation et à l'analyse de l'impact des technologies comme l'IA sur la création, pilier du secteur de la publicité. En abordant le concept d'IA dans la publicité, il est intéressant d'en comprendre

l'intégration. En effet, les spécialistes qui travaillent dans cette industrie ont accueilli cette technologie et ses multiples outils avec enthousiasme et beaucoup de curiosité, qualifiant cette dernière comme « un potentiel pour révolutionner leurs pratiques. Ajoutant même que « *dans un contexte où la concurrence est féroce et le besoin d'innovation constant, l'IA apparaît comme un outil qui permet non seulement d'optimiser les processus, mais aussi d'amplifier les capacités créatives humaines* » (Arbaiza et al., 2024, p.280). En reprenant la théorie existante aujourd'hui, plusieurs études ont montré que les professionnels montrent des attentes positives sur l'innovation que peut apporter l'IA grâce à ses capacités. Un enthousiasme qu'il faut polariser avec certaines craintes et appréhensions.

Plusieurs publications sur l'intégration de l'IA (Watkins et Barak-Medina, 2024 ; Nairn, et al., 2022) nous permettent de savoir que ces tensions concernent la créativité humaine et les compétences, l'emploi et la valeur du travail humain, l'éthique, le juridique, la conformité, les limites et incohérences de l'IA actuelle ainsi que l'impact négatif sur les relations et la société. En d'autres termes, les défis auxquels doivent faire face les agences aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec leurs clients et les régulations en place sont importants. Les opportunités et avantages qu'apporte l'IA ont donc un coût certain et la suite du travail abordera cela en profondeur.

2. Le Processus de Création dans les Industries Créatives

2.1 Nature et Spécificités des activités créatives

Le point précédent abordait le contexte qui encadre l'analyse de l'IA. Les industries créatives et culturelles (ICC), qui regroupent des secteurs variés comme les arts de la scène ou du spectacle, les jeux vidéo, le cinéma, la musique et la publicité, partagent des caractéristiques et des défis fondamentaux. Comme le soulignent Thomas Paris et Ben Mahmoud-Jouini (2019), « tous ces secteurs partagent des caractéristiques communes en ce qui concerne leur activité principale, à savoir la gestion de la créativité, l'innovation et la production d'offres originales ». De plus, les défis sont également partagés à l'ensemble de ces secteurs :

- « *Haut niveau d'incertitude de la demande* » : il est en effet complexe d'établir des prédictions sur le public pour un spectacle, ou le nombre d'entrées que peut faire un film au cinéma. Cela s'explique, selon l'auteur, par une nature du travail, de l'offre, 'symbolique' et 'expérientielle' qui est aussi appelée le principe du « *nobody knows* » (cité par Becker, 1982). En résumé, cela s'explique par le simple fait que l'on ne peut prévoir les tendances des préférences des consommateurs à l'avance avec exactitude.
- « *Double valeur* » : le besoin de trouver un équilibre entre la dimension artistique, le moteur, et économique, qui se traduit par les exigences du marché et de la valeur. C'est par cet aspect que les auteurs ont posé le concept d'« *acteurs autonomes avec des fortes identités* », autrement dit le rôle central de talents, et la valeur qu'on attribue à leur autonomie. Importante notion pour une organisation où la création provient des talents en agences et du fruit de leur travail.
- D'autres points lient les activités différentes les unes des autres dans les ICC tels que l'activité sociale et la collectivité qui aborde le fait que beaucoup de gens aux compétences semblables ou éloignées collaborent. Les défis organisationnels et managériaux dont font partie les points ci-dessus ainsi que ce dernier point en sont les principaux dans un secteur basé sur la création.

En d'autres termes, les ICC sont concernées par des problématiques et caractéristiques partagées, peu importe le secteur, et il est important d'en tenir compte pour analyser correctement un secteur s'y rattachant. Certains spécialistes du milieu ont établi des conclusions clés concernant les activités créatives, que l'on peut relier au secteur de la publicité comme l'imprédictibilité du marché, le rôle central d'acteurs autonomes, la nature sociale et collective des activités. Un dernier point crucial pour entrer dans une activité créative en est sa difficulté à être évaluée objectivement, surtout avant sa réalisation, représentant un « *conflit direct avec les contraintes industrielles et économiques des organisations* » (Paris, 2007).

La dimension collective, associée aux activités collectives, se heurte souvent au résultat final attribué singulièrement à un individu, à son auteur en somme. Un point essentiel d'après Paris (2007), qui observe d'ailleurs 3 particularités concernant les individus actifs à la création :

- « *Une propension au renouvellement* », que l'auteur exprime par un besoin d'innover, de renouveler, de défier et redéfinir les cadres autour de soi ainsi que de se renouveler soi-même.

- « *L'existence des règles intimes* », outre les règles de l'organisation encadrant les individus, le style des créatifs est défini par des règles : personnelles et formalisables ou non. On pourra y retrouver des règles d'harmonie ou de composition et autres.
- « *L'ego* », qui est nommé comme élément de fragilité car c'est la nature même de leur profession. De fait, leur exposition au public apporte de l'importance à l'ego et affaiblit le créatif en cas d'échec.

Le secteur se compose donc d'une nature et de caractéristiques spécifiques et complexe à la fois, qu'il faut intégrer et comprendre pour observer l'impact de l'intégration d'outils aussi innovants que l'IA à l'intérieur de ces activités créatives.

2.2 Les Principes du Processus Créatif : Divergence et Convergence

La création est complexe et cela demande aux organisations de l'industrie de gérer l'équilibre entre « *temps de divergence et des temps de convergence* » (Paris, 2007). Autrement dit, il revient au management d'allouer, pour les créatifs, la bonne quantité de travail de divergence, faisant appel aux premières étapes du processus créatif (ouverture, inspiration, production d'idée) (voir section 1.1 pour plus de détails) et le travail de convergence qui s'articule autour des dernières étapes du même processus (cadrage, réalisation et mise en forme réelle de l'idée, ainsi que son évaluation et validation) (Smith et Yang, 2004).

Un point à rappeler lorsque l'on pense à ce processus, parfois invisible ou adapté aux différents profils, est qu'il s'agit d'un processus itératif et qu'il s'agit souvent d'y faire des boucles et interagir constamment entre les différentes activités de ce dernier. Il ne s'agit donc pas d'une séquence linéaire de l'étape 1 à l'étape 4 et cela s'explique entre autres d'après Paris et Ben Mahmoud-Jouini par l'interaction constante entre le monde conceptuel et le monde matériel (2019).

Que ce soit en travail de divergence ou de convergence, ce processus créatif permettrait, d'après Arbaiza, Arias et Robledo-Dioses (2024), de comprendre précisément où l'intelligence artificielle a le plus d'influence. On a tous eu vent ou l'expérience de l'efficacité avec laquelle cette technologie s'améliore rapidement, mais ces auteurs s'inquiètent des risques de surconfiance qui « *réduiraient l'originalité ou l'authenticité du travail créatif produit* ». En effet, leur étude montre que ces outils complètent l'humain sur l'intuition et la vision dans le processus créatif sans pour autant les remplacer. Plus précisément, l'IA permettrait aux créatifs d'élargir leur ouverture, grâce à la capacité d'analyser de vastes ensembles de données, afin d'inspirer de nouvelles orientations créatives (Abdelmissih et Miklavčič, 2023). L'ensemble du processus a déjà pu se voir influencé comme l'expliquent les spécialistes : « *l'IA a transformé leurs pratiques, offrant des améliorations allant au-delà de l'optimisation des processus et de la personnalisation.* » (Arbaiza et al., 2024, p.289). L'analyse de terrain permettra de juxtaposer les observations de ces auteurs péruviens, les affirmer ou non et détailler en quoi l'IA influence ces étapes.

2.3 Organisation et Gestion de la Création : Division du Travail et Contraintes

Abordée brièvement, l'organisation de la création pose un paradoxe concernant l'activité créative qui résulte en une perception individuelle mais pour autant est inscrite dans des structures collectives et organisées (Paris, 2007). En effet, Thomas Paris ramène des observations de terrain dans les ICC et confirme que ces organisations sont une contribution majeure à la créativité sur une vision à long terme et ce, au-delà des individus talentueux qui travaillent à l'intérieur de ces dernières.

C'est grâce aux caractéristiques communes des activités si diversifiées des ICC que l'étude des processus de création y reste homogène. L'articulation de ces processus créatifs est la clé pour faire face aux contraintes organisationnelles et industrielles. De fait, la gestion des organisations de l'industrie repose sur un processus de création plus ou moins strict et nécessite un management qui gère le processus créatif des individus. Ce processus varie selon la division des étapes ; il faut donc comprendre que, comme dans le monde de l'édition, l'entièreté des étapes est prise en charge par le même créatif (Paris, 2007). Si un unique créatif travaille sur le processus de création, les étapes seront moins distinctes de fait et viennent à être confondues les unes avec les autres. En revanche, d'autres modèles existent : parfois la réalisation passe dans les mains d'autres individus par exemple. Ce faisant, il est possible qu'un projet, en interagissant avec plusieurs individus à la fois ou successivement, se voie retourner à différentes étapes pour s'ouvrir à des idées complémentaires ou apporter des éléments à ce dernier (Paris et Ben-Mahmoud-Jouini, 2019).

Un autre point de gestion phare dans les ICC est la gestion de talents. On abordera surtout l'aspect de subjectivité de l'évaluation des talents, car il est complexe de poser des critères très formels lors du recrutement et sélection de créatifs. La gestion des équipes de créatifs implique de gérer la « *dimension d'échec* » (Paris, 2007), c'est-à-dire l'incertitude inhérente au succès d'une production créative. Étant donné qu'une œuvre ou un produit créatif ne peut garantir son succès sur le marché, la sélection des projets est primordiale. Cette gestion d'échec est portée sur le créatif directement s'il fait partie intégrante de l'entreprise, ce qui n'est pas autant le cas s'il s'agit de créatifs et talents externes.

Ce concept est étroitement lié au principe, évoqué précédemment, du « *nobody knows* » (cité par Becker, 1982), qualifiant l'industrie d'imprévisible au succès, en raison de l'impossibilité de prédire le résultat de la création et la nécessité donc d'une abondance, aussi nécessaire pour l'alimentation de réseaux de diffusion. On distingue des organisations qui gèrent cette abondance en amont, laissant alors cela au marché, ou la gèrent au sein même de l'entreprise. Ainsi, la sélection, que les organisations intègrent dans l'entreprise ou laissent cela aux institutions externes, sera présente à chacune des étapes du projet : avant, pendant, après. Il s'agit là d'implications économiques, esthétiques, de prises de risques... Il est important d'aborder cette présence de sélection car cela a une influence directe sur la création ; si la sélection se fait par des institutions, la création tend à être moins audacieuse et devra souvent être négociée selon le cadre du projet. Si à l'inverse, les justifications de choix et négociations face aux institutions sont laissées de côté, la création laissera cours au choix et risques que souhaite prendre l'auteur (Paris, 2007).

Outre l'imprévisibilité du secteur, la nécessité de financement des activités créatives crée un besoin naturel d'abondance : les chaînes de télévisions, les boîtes de production de jeux vidéo... Ceci repose sur « *l'évaluation économique de la création* » même, c'est-à-dire que l'évaluation des organisations de l'industrie ne reflète qu'une partie des projets, ceux qui sont concrétisés laissant de côté l'exploration qui est propre à l'organisation. Le résultat sur le long-terme prime pour ces organisations car chaque temps de divergence et d'élaboration d'idée ne mène pas toujours à la production et représente un coût important. La création est à nouveau influencée par des choix tels que les impératifs financiers, qui peuvent prendre le pas sur l'idée ou le projet proposé. On peut lire dans les travaux de Thomas Paris que la taille des structures diffère la gestion et la capacité de supporter ou non l'abondance que demande l'industrie de la création. Cela rend difficile de générer de l'abondance pour une petite structure mais qui aura peut-être plus de liberté, en comparaison des grandes structures pour qui cette barrière sera une limite à la « *liberté créatrice* ». L'auteur pose une question intéressante pour comprendre chaque acteur de l'industrie : « *que signifie construire un environnement propice à la créativité ?* », reflétant ainsi la direction choisie pour perpétuer sa création (Paris, 2007).

Chaque organisation est donc influencée par son fonctionnement et ses mécanismes interagiront avec le processus de création. Il revient donc d'analyser chaque point et notion évoquées ci-dessus pour établir un processus de création réel à chaque acteur dans les ICC, sans oublier que ces acteurs sont tous différents et ne peuvent reprendre un « one-best way » dû à cette diversité (Paris, 2007).

2.4 Synthèse du processus de création en agence publicitaire

La publicité, un secteur des industries créatives, s'inscrit dans un univers organisé où la création repose sur des dispositifs et des organisations qui participent à la créativité sur le long terme (Paris, 2007). L'application des concepts du processus de création au contexte publicitaire commence par l'articulation des temps de divergence et de convergence qui représentent des étapes non pas linéaires mais itératives, car chaque phase peut rétroagir sur la précédente (Paris, 2007). En effet, peu importe l'ordre ou l'établissement des phases dans le processus donné, il sera toujours important de ne pas le suivre de manière trop linéaire.

Dans le contexte des agences de publicité, le processus sera majoritairement initié par une commande externe, qui provient d'une marque, d'un client sous forme de brief publicitaire (Nairn, et al., 2022). L'agence reprendra ce brief comme cadrage qui définira le périmètre et les contraintes auxquelles doit correspondre le projet. Le travail en agence mobilise des équipes créatives afin de produire un contenu adapté. Cette équipe peut inclure des directeurs artistiques (DA), des copywriters ou encore des concept designers, qui collaborent pour développer des idées et les mettre en forme (Laine, 2021) (plus de précisions sur la composition d'équipe en section 3.2). La validation des propositions, cruciale pour un résultat à succès, reste souvent la prérogative du « *créateur-leader* », concept apporté par Paris et Ben-Mahmoud-Jouini (2019) selon lequel un créateur endosse la « *responsabilité personnelle du projet et de sa réputation associée au résultat* », ou peut être partagée avec le client (Laine, 2021). Le choix de ces équipes créatives, des créateurs-leader, ou des clients fait partie intégrante de la création.

Une agence de publicité repose sur l'organisation qui contribue à la créativité long-terme. Malgré la mise en avant du génie individuel, les activités de ce domaine s'inscrivent dans un univers organisé à différents niveaux. En effet, une agence suit généralement un flux de travail typique, que ce soit le processus de création que propose Thomas Paris ou plus précisément le flux de travail en 11 étapes de Shiyu Lin (2024) allant de la sortie du client à l'évaluation finale selon son étude :

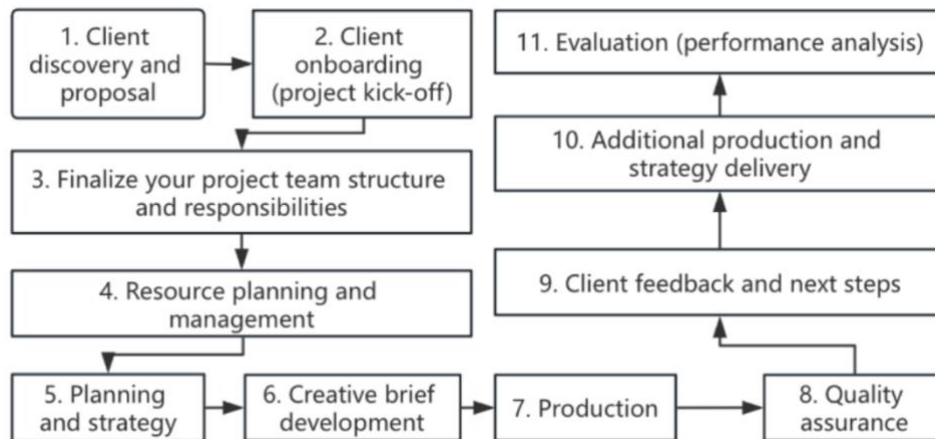


Figure 2. Flux de travail d'une agence de publicité typique selon Shiyu Lin (2024)

Ce processus inclut typiquement la réception du brief client, la planification basée sur une étude de marché, la génération d'idées, et l'évaluation finale. Les activités d'une agence de publicité tournent autour du marketing, de la communication et de la position de marque sur le marché, ce qui implique une division marketing qui collabore étroitement avec les graphistes, monteurs vidéo, équipe de relation de presse, etc. Le travail de distribution implique la gestion de revenus, la conception de calendriers de publication et de stratégies marketing, ainsi que la production de copies numériques ou physiques (Larivée-Gauvreau, 2024). Pour être plus précis, les agences voient intégrées plusieurs divisions intégrées au sein de leurs équipes. On retrouve donc une division marketing au sens large, chargée de comprendre les besoins réels de la marque et de gérer sa stratégie. Une autre division sera dédiée à l'élaboration d'idées et de contenu créatif, qui seront ensuite validés et intégrés à la production. Si la production est réalisée en interne, un axe productif dédié sera mis en place, regroupant toutes les compétences nécessaires à la création de contenu. Enfin, pour coordonner l'ensemble du processus, une équipe de gestion de projet assurera la supervision du projet tout au long de son cycle de vie.

3. L'Intelligence Artificielle dans les Domaines Créatifs

3.1 L'IA : Un Outil Puissant pour le Traitement de l'Information

Comme défini au chapitre 1.2, l'intelligence artificielle est une science qui vise à créer des systèmes automatiques avec une capacité de traitement intelligente de l'information (Mrhari et Dinar, 2018). Comme précisé dans ce même point, l'IA est un ensemble de différentes technologies combinées (Thoring et al., 2023) :

- L'algorithme est « un ensemble fini d'instructions pas à pas non ambiguës qu'un ordinateur peut suivre pour atteindre un objectif spécifique » (Microsoft, 2025).
- Le « machine learning » (ML), s'apparente à l'apprentissage automatique, qui permet aux algorithmes d'apprendre à partir d'exemples.
- Le « Deep Learning » (DL), soit apprentissage approfondi, s'appuie sur des réseaux neuronaux pour traiter les données, nécessitant plus de puissance de calcul que le ML et permettant un apprentissage plus profond que ce dernier.
- Le « Natural Language Processing » (NLP) facilite l'interaction humain-IA en améliorant la compréhension du langage.

Ce sont donc toutes ces technologies qui permettent à l'IA d'être perçue par la plupart comme une technologie surpuissante aux capacités de transformation dans de nombreux secteurs. Il est nécessaire de clarifier quelles en sont ses capacités réelles et d'en comprendre l'intérêt d'utilisation.

Suite aux recherches de spécialistes du domaine comme Mrhari et Dinar (2018), on peut concevoir que la première capacité de l'intelligence artificielle, c'est de collecter des téraoctets de données (plus de 1000 giga-octets) ainsi que de les traiter et synthétiser. Ce processus s'apparente à la gestion du « *méga flot d'informations* » issu du Big Data. Les entreprises utilisent déjà l'IA depuis un bon moment, simplement en rassemblant des données personnalisées sur l'ensemble des utilisateurs d'une base de données ; chaque client se voit recevoir des offres selon ses comportements d'achats grâce à de tels outils, par exemple. Il s'agit d'une relation déjà bien établie entre les entreprises et les consommateurs. On a déjà observé une efficacité supérieure pour les entreprises en termes de préférences des consommateurs, d'optimisation du service client ou encore en optimisation des inventaires et du réapprovisionnement.

L'IA apporte aussi une avancée sans précédent dans l'analyse prédictive, consistant à analyser rétrospectivement les données afin de modéliser des comportements futurs. Utiliser une telle technologie permet, grâce aux algorithmes complexes, de regrouper les utilisateurs de manière homogène afin, par exemple, de déterminer quand communiquer avec eux idéalement. C'est précisément le ML et le DP, technologies décrites ci-dessous, qui permettent de remplacer l'humain dans des tâches difficiles et répétitives grâce aux corrélations dans les données que l'on ne pourrait déceler seul. De plus, l'IA ne présente pas les mêmes biais et limites que nous pour gérer d'immenses quantités de données, ce qui en fait un outil d'observation particulièrement efficace. (Mrhari et Dinar, 2018).

Grâce à cette collecte immense de données, et le travail que sont capables d'effectuer ces outils en un temps record, un des plus gros avantages de l'IA, selon Nir Kshetri (2024) qui étudie le sujet des intelligences artificielles génératives dans la publicité, est sa « *capacité à offrir un niveau de personnalisation et de customisation à grande échelle, inégalable par les capacités humaines* ». Ceci permet, comme évoqué subtilement dans les points précédents, une relation dynamique, à travers l'utilisation détaillée des données, grâce à une communication bien plus pertinente et opportune selon l'expert. En pratique, ces outils peuvent générer du contenu, même visuel, en temps réel et personnalisé, mais aussi des suggestions prédictives, ce qui transcende la personnalisation vers un stade d'évolution et de rentabilité nouveau. Kshetri illustre ces capacités avec les technologies de Meta permettant de prédire les intérêts des audiences précises, impossible auparavant, ou encore la possibilité d'adapter le contenu visuel envoyé à sa clientèle selon l'endroit où elle se trouve. Les avantages sont de l'ordre de l'économie financière car cela permet de réduire un coût important, mais aussi d'optimiser les processus opérationnels des agences et d'offrir aux plus petites structures un accès à de la publicité toute aussi personnalisée que les géants des industries. En résumé, la rentabilité et l'efficacité de la personnalisation sont des avantages de ces outils d'IAG (IA générative) (Kshetri, 2024).

Une autre recherche de Nir Kshetri, en collaboration avec d'autres experts du secteur, suggère que l'IAG améliore l'efficacité et la productivité des agences marketing.

- + Réduction des coûts et productivité significative ; économie de 5 à 15% des dépenses marketing selon KcKinsey, mêlée à l'estimation d'un « *gain de 32,5 jours de travail par an pour un professionnel du milieu* » (Salesforce). La création de contenu devient donc moins coûteuse et plus rapide à la fois, une observation qui est tout aussi valide pour les coûts de production qui sont réduits de 1/20ème à 10/10ème du coût normal (Kshetri, Dwivedi, Davenport et Panteli, 2024)
- + Efficacité en connaissance de la clientèle et relation client : en prenant en compte les préférences des consommateurs comme expliqué. L'IAG permet une satisfaction client améliorée grâce au service client adapté aux spécificités de chacun. Enfin, le réapprovisionnement est optimisé grâce à l'analyse de grands volumes de données structurées et non structurées corrélés ensemble pour prédire précisément quand et quoi commander (Mrhari et Dinar, 2018).

Une autre capacité de l'IAG est de générer des informations et améliorer le processus de vente. De fait, la recherche de marché et de consommateurs devient fiable, rapide et facile et apporte aux organisations des réponses sans le moindre délai. Augmenter et rendre efficace la vente devient un potentiel de l'intelligence artificielle générative parallèlement à la réduction de coûts, l'optimisation de processus opérationnels, et l'efficacité de la communication des agences. Ces technologies sont donc considérées comme un outil stratégique, au-delà de l'optimisation technique.

3.2 Potentiels de l'IA dans la Création

L'IA, et plus spécifiquement l'IA générative, ressort pour les agences des ICC comme un outil stratégique certes mais, d'après d'autres recherches telles que celle menée par Laurmaria Laine (2021) ou Shiyu Lin (2024), son potentiel ne s'arrête pas là. De fait, ces technologies permettraient d'accroître la capacité créative des créatifs humains. Il s'agit maintenant de comprendre les effets positifs de l'intégration de tels outils.

Une étude de l'université de Tampere (Laine, 2021) interroge une série de créatifs et professionnels du milieu de la publicité créative sur l'apport de ces technologies dans leur travail. De manière synthétique, l'IA, d'après eux :

- + Améliore la pensée divergente : le travail d'ouverture et d'inspiration se voit offrir de nouveaux points de vue, on peut voir cela comme un échauffement, une ouverture d'esprit pour le créatif.
- + Permet de surmonter les blocages créatifs : il s'agit d'éviter le syndrome de la page blanche, et fournir un point de départ assuré ou au moins une impulsion qui permet l'idéation.
- + Améliore la pensée convergente : le cadrage, la réalisation du processus créatif est aidé par une concentration maintenue sur le brief, public cible ou autre point de structure donné au créatif. Considéré ici comme une « voix de la raison », cette co-création permet de ne pas perdre les contraintes de vue et laisser son enthousiasme créatif s'emporter.
- + Améliore l'utilisation du temps et l'efficacité : cet outil leur permet d'allouer moins de temps aux tâches moins importantes et libère de l'espace pour qu'ils se concentrent sur des éléments plus valorisés, le travail créatif où ils amènent une valeur plus importante. De plus, rapidement générer des idées initiales permet d'accélérer le démarrage d'un projet sans ressentir de pression temporelle. Cette rapide génération, même si souvent banale, aide à se libérer du système afin de concevoir des idées meilleures.

En parallèle, la prédiction d'éléments créatifs parmi les plus influents est prévisible avec l'IA qui analyse le big data et « peut également créer des idées qui sont actuellement impossibles à réaliser » (Lin, 2024, p.108). L'espace conceptuel des créatifs est alors amélioré avec l'IA, grâce à la corrélation de données très éloignée parfois rendue impossible à l'humain.

De même pour la production créative avec les outils d'IA qui ont déjà atteint un niveau d'excellence important en matière de création visuelle, d'images numériques. On peut retrouver le même phénomène dans la conception musicale et sonore. Le NPL dont on a déjà parlé représente lui aussi un excellent atout dans la rédaction publicitaire (Lin, 2024). Cela prend quelques minutes, parfois des secondes, à l'intelligence artificielle de produire les images, voix off, musiques qui demandent à l'homme des heures ou des jours de travail. De plus, l'expérience qui en résulte pour les consommateurs est, ainsi que pour des professionnels de la publicité interrogés, plus attrayante car le message publicitaire se voit alors amélioré en termes d'efficacité globale (Arbaiza et al., 2024).

Si l'on s'attarde sur la capacité de l'IAG à générer des productions créatives, on peut observer l'avancée en matière de capacité car les résultats sont (Routray, 2024) :

- Des images photoréalistes grâce aux outils de génération texte-vers-image (comme par exemple d'outils réputés sur le marché, Dall-E 2 ou Imagen).
- Du texte comparable à celui écrit par un humain, ce pour une multitude de tâches (le plus connu étant ChatGPT).
- Des conversations (LaMDA ou Claude sont des outils permettant l'échange).
- Des tâches automatisées pour la conception graphique : logos, affiches...
- Des compositions musicales originales.

Routray se questionne à la suite de ces constats sur « *la menace des moyens de subsistance de la créativité humaine* » (cité par Sample, 2022). Pour répondre à cette interrogation, le travail de trois chercheurs s'appuie sur le concept de « créativité évolutionniste » pour analyser les capacités de l'IAG en y distinguant la 'variation' et la 'sélection'. On retrouve l'implication de l'IA dans les processus dits de 'variation' où elle produit des concepts innovants par « mutation ou recombinaison ». C'est en effet un point dans lequel la technologie excelle : la génération de milliers de variations à partir d'un design. Ensuite, l'étape de 'sélection' permet de choisir parmi ces variations celles qui sont appropriées et ce travail-ci serait effectué par l'humain. Le créatif reste juge quant à la qualité de la production de l'IA, son esthétique et l'adéquation de cette dernière au contexte, contraintes, et exigences. Les experts concluent par ailleurs que l'IA permet le résultat d'un « *designer augmenté* » car des concepts originaux et réellement innovants ne sont pas possibles avec l'IAG (Thoring, et al., 2023).

3.3 Définition et Concept de la Co-création 'Humain-IA'

Si l'on considère que l'IA est pleine de potentiels, son utilisation éthique et responsable dépend toujours de l'humain. Il est donc question de comprendre la relation liant ce dernier aux technologies présentées, autrement dit par relation de « co-création ». La notion de 'co-création' se réfère « *aux processus d'interactions et/ou d'influence qui ont lieu entre les parties prenantes* » (Sarasvuo et al., 2022, p.545). Cela concerne la relation entre les créatifs et des technologies spécifiques telles que l'IA par exemple, une co-création humain-IA (ou humain-machine) peut être définie comme « une activité créative impliquant une interaction entre au moins un agent d'IA et au moins un humain, qui se répondent mutuellement tout en travaillant sur une tâche créative (Laine, 2021). L'objectif derrière cette notion est d'établir de nouveaux processus de conception intégrant chacune des parties, donc comprendre comment chaque outil peut être intégré dans chacune des tâches clés des créatifs (D'Hulst, 2023). Selon la vision des experts, l'IA dans un espace de co-création reviendrait à être un partenaire, un collaborateur potentiel (Laine, 2021) voir comme « *acteur à part égale dans la création* » (D'Hulst, 2023, p.110).

La co-création est vue comme un partenaire créatif qui amplifie, selon les professionnels, leurs capacités humaines. Des chercheurs tels que Doshi and Hauser (2023), Lyu et al. (2022) et plein d'autres ont publié leurs résultats en démontrant des scores plus importants sur les résultats de produits créatifs lorsqu'il s'agit d'une collaboration humain-IA plutôt que l'humain ou l'IA seule. Une constat qui permet de résumer que l'IA apporte une plus-value dans chacune des étapes du processus créatif, nécessitant cependant aux créatifs eux-mêmes de prendre en charge toutes ces étapes. Cette technologie permet une évolution dans la créativité et ce de plusieurs façons : créer de nouvelles œuvres d'art, aider les artistes à développer de nouvelles techniques

artistiques et aider les chercheurs à découvrir de nouvelles théories sur l'art et la créativité. (Grammenos et Lubart, 2025).

Dans ce cadre de travail, la co-création peut prendre différentes formes selon la précision du secteur et le travail effectué, comme dans les recherches d'Amaury D'Hulst où la co-création lie les designers et les technologies nouvelles, à savoir l'IA et le design algorithmique ou génératif dans la conception d'objet (2023). Ces notions de design sont certes précises mais utiles pour un métier créatif ou productif en agence de publicité qui se verra travailler avec du design numérique, du design numériquement assisté, paramétrique, génératif, ou algorithmique. Sans rentrer dans des précisions techniques complexes, comprendre ces distinctions aide à mesurer les possibilités qu'offrent les technologies actuelles et les outils disponibles dans les agences d'aujourd'hui (D'Hulst, 2023). Il semble nécessaire de maîtriser les outils utilisés pour évaluer l'impact de nouveautés technologiques ensuite.

- « Design numérique » : on utilise les outils pour créer des matières informatisées, le résultat sera un site web ou une application par exemple.
- « Design numériquement assisté » : il s'agit ici de la conception avec comme instrument une matière informatisée. Autrement, il s'agit du designer qui sera l'auteur d'un produit pour lequel il utilise l'apport de logiciels.
- « Design paramétrique » : il s'agit d'un processus où les règles et paramètres du projet sont traités afin d'en définir ses contraintes. Des formes et structures seront définies sur base de facteurs mesurables. Il s'agit d'un travail courant pour un architecte, un designer industriel par exemple.
- « Design génératif » : on aborde ici une capacité à produire quelque chose, à créer. Il s'agit du principe sur lequel travaille l'IA ; un réseau algorithmique autonome qui gère les demandes sous forme de code, grâce au NPL et génère alors des itérations complexes. Les résultats produits sont généralement inattendus et permettent d'explorer un vaste panel de modèles alternatifs facilement.
- « Design algorithmique » : il ne représente pas un mélange de tous les autres car son objectif est l'amélioration du processus du design génératif. Si l'on reprend le cadre de la création de produits, le design génératif représente un sous-ensemble de ce dernier. En d'autres termes, il apportera des solutions plus pertinentes grâce à une puissance de calcul plus importante pour proposer des solutions plus inédites.

Processus de Design	Implication				
	Recherche	Concept	Prototype	Design	
Design Traditionnel	Humain	Humain	Humain	Humain	
Co-création	Humain (Goupe)	Humain (Goupe)	Humain (Goupe)	Humain	
Design Génératif	Humain	Humain Machine	Machine	Machine	
Design Algorithmique (Intelligence Artificielle)	Machine	Machine Humain	Machine	Machine	

Figure 3. Implications au sein du processus de design (D’Hulst, 2025)

La différence entre les deux dernières est fine, retenons que l’un est capable de relier plusieurs contraintes avec la génération de design. Si ces termes sont rattachés au design précisément, les outils des créatifs ont sensiblement évolué de la même manière, à savoir que le premier représente l’utilisation de l’ordinateur et de l’informatique pure et cela évolue vers de plus en plus d’intégration des technologies nouvelles.

3.4 Mécanismes et Fonctionnement des IA Génératives

L’émergence des intelligences artificielles génératives (IAG) marque une rupture technologique majeure dans les environnements créatifs. À la suite de la présentation de leur potentiel, il importe désormais de comprendre les fondements techniques sur lesquels reposent ces systèmes, afin d’en appréhender plus finement l’impact.

Alors que l’intelligence artificielle dite « classique », comme ChatGPT dans ses premières versions ou Claude, repose principalement sur des modèles d’analyse et de traitement du langage fondés sur des règles statistiques et probabilistes – en particulier les Transformers, qui sous-tendent les Large Language Models (LLMs) –, l’IAG introduit un changement de paradigme. Elle intègre des architectures plus avancées telles que les Generative Adversarial Networks (GANs), qui permettent, au-delà du traitement de l’information, la génération de nouveaux contenus (textes, images, sons, vidéos), à partir de simples instructions textuelles, appelées prompts (Thoring et al., 2023).

Dans le domaine visuel – dont la publicité fait notamment partie – ce sont des modèles comme les GANs qui sont utilisés pour la création. On les retrouve dans des outils tels que DALL·E, Midjourney ou Stable Diffusion, qui sont entraînés sur d’immenses bases de données associant images et textes (Routray, 2024). Ce processus permet à l’IA de générer des contenus en s’appuyant sur un espace latent : un espace mathématique dans lequel sont encodées les représentations internes du modèle. L’IA y opère des interpolations ou des variations autour

d'un thème donné, en connectant des idées proches. En revanche, sa capacité à produire des extrapolations, c'est-à-dire des concepts véritablement nouveaux, reste limitée (Thoring et al., 2023).

Ces technologies se déclinent selon diverses modalités d'entrée et de sortie. Une simple consigne textuelle peut ainsi générer des images (Midjourney), des vidéos (Synthesia), des objets en 3D (DreamFusion), de la musique (AIVA), ou encore du texte (ChatGPT, Claude). Dans un cadre professionnel, et plus particulièrement en agence de publicité, ces outils permettent de générer rapidement des propositions créatives, en réponse aux briefs des clients (D'Hulst, 2023).

Selon le type de résultats visés, et donc le type d'IAG à construire, l'architecture du système doit être adaptée. Plusieurs grandes familles d'architectures coexistent : IA réactive, IA à mémoire limitée, IA fondée sur des réseaux de neurones, IA générative, distribuée, en cloud, ou de type Retrieval-Augmented Generation (RAG) (Brault, 2025 ; Microsoft, 2025). L'ensemble de ces systèmes mobilise une compétence désormais centrale dans le domaine : l'ingénierie du prompt. Celle-ci consiste à guider efficacement les modèles d'IA à l'aide d'une instruction textuelle soigneusement formulée (Routray, 2024). Ce prompt est ensuite converti en vecteur, à partir duquel le modèle procède à un échantillonnage probabiliste, aboutissant à une réponse générée en fonction de la consigne donnée.

En résumé, les modèles textuels comme GPT-4 reposent sur l'architecture Transformer, fondement des LLMs. Ce mécanisme permet de pondérer chaque mot d'entrée selon son importance contextuelle. Grâce à leur entraînement sur des données massives en auto-supervisé (sans intervention humaine), ces modèles prédisent les mots suivants dans une séquence, optimisés à l'aide de milliards de paramètres (Routray, 2024). À l'inverse, les modèles de génération d'images s'appuient sur des architectures de type GAN. Ces dernières reposent sur un double réseau neuronal : le générateur produit des images à partir de bruit aléatoire, tandis que le discriminateur apprend à distinguer les images réelles des images synthétiques – ou, dans les versions plus récentes, nettoie progressivement des images dégradées (Thoring et al., 2023). Ces caractéristiques techniques ne sont pas neutres ni sans incidence sur le résultat final. Elles influencent directement les formes de créativité mobilisées en agence, les rôles professionnels impliqués, et notamment la responsabilité stratégique du prompt initial dans la direction de la création.

3.5 Limites et Enjeux de l'IA dans la Création

Malgré leur attitude positive, les créatifs expriment des inquiétudes quant aux effets de ces technologies. Plusieurs spécialistes et chercheurs du domaine ont de fait travaillé sur les limites et enjeux que l'IA aurait sur la créativité humaine, la valeur du travail humain et l'emploi, l'éthique dans le contexte professionnel, la conformité aux régulations politiques, ses incohérences ou encore l'impact sur la relation et la société.

La première limite exprimée concerne le sens, ou plutôt le non-sens. Il a été observé à travers les analyses simultanées de plusieurs outils que la capacité des outils d'IA à détecter le non-

sens initial, c'est-à-dire le manque de sens dans une requête qui lui est faite, n'était pas au point. Cela s'explique par le manque de compréhension sémantique, « *les chatbots introduisent alors occasionnellement des erreurs logiques, des paradoxes et du non-sens* » (Grammenos et Lubart, 2025, p.17). Pourtant, même pour le plus connu et le plus adopté par le public, l'étude démontre que ChatGPT en introduirait le plus. Il est vrai que chaque IA a des réactions différentes et cela a pu identifier une distinction entre les IA, due à leurs architectures et technologies si l'on reprend les propos du point précédent sur le mécanisme.

B-B Routray (2024) identifie lui de son côté plusieurs limites :

- Le « manque d'intentionnalité » ; les IA ne comprennent pas systématiquement le contexte ou le sens même du prompt.
- Le « manque de consistance » est une autre barrière révélée et se traduit par des variations marquées et non prévisibles sur le résultat produit, que ce soit des erreurs visuelles ou un manque de cohérence dans une génération de texte.
- L'évaluation est critiquée par les experts car la qualité esthétique ou la créativité dont font preuve les productions de l'IA ne peuvent être jugées par ces dernières.
- La nature de « boîte noire » représentant la complexité de fournir des explications au raisonnement derrière chaque résultat produit rend l'IA complexe pour ses utilisateurs ainsi que pour travailler sur celle-ci.
- Le biais de données est évoqué comme limite aussi ; l'IA hérite des biais humains sur les ensembles de données sur lesquels les technologies sont entraînées, amplifiant le phénomène.

Ce dernier point concernant le biais est repris dans une étude de l'université de Caroline du Nord à Greensboro. Les défis majeurs de l'IA sont pour l'auteur le biais et l'inexactitude, des points qui concordent aux travaux publiés dans le domaine. Plus spécifiquement, le résultat que l'IA génère peut être trompeur, c'est-à-dire qu'en reprenant les biais des données ou de modèles fournis que l'humain laisse derrière lui, les algorithmes vont les amplifier et générer des stéréotypes. Plus loin dans l'analyse, même si l'entraînement de l'IA se basait sur des données précises, le contenu généré par l'IAG pourrait être inexact dû aux fusions de modèles imprévisibles (Kshetri, 2024). À titre d'illustration, une analyse de Bloomberg Technology portant sur l'outil Stable Diffusion, utilisé par des multinationales (Coca-Cola, Adidas, Nike...) pour générer des images photoréalistes, a révélé que « tous les modèles d'IA ont des biais inhérents qui sont représentatifs des ensembles de données sur lesquels ils sont formés » après avoir généré plus de 5000 images aux prompts spécifiques. Il est aussi dit que « *si ces images représentant des stéréotypes amplifiés de race et de sexe se retrouvent dans les futurs modèles en tant que données d'entraînement, les modèles d'IA texte-image de la prochaine génération pourraient devenir encore plus biaisés, créant un effet boule de neige de biais cumulés avec des implications potentiellement importantes pour la société.* » (Nicoletti et Bass, 2023). L'outil, en reprenant l'une des banques d'images les plus conséquentes du marché, génère des créations visuelles proches de la réelle en accentuant les discriminations.

Un autre élément à considérer en parlant d'intelligence artificielle, au sens général, est le principe du « use it or lose it », appliqué traditionnellement aux fonctions physiques. Traduit

comme utilisé-le ou perdu-le, cela signifie que si l'on utilise l'IAG pour exécuter un travail créatif pour nous, le risque de perte de notre créativité survient pour cause de manque d'exercice. Ces technologies ne cessent d'évoluer et ce à une rapidité sans précédent, menant à un risque grandissant d'être confronté à cette dépendance qui aura comme conclusion la diminution de notre capacité créative par nos propres choix, sans même qu'il s'agisse de circonstances incontrôlables (Sternberg, 2024). Il s'agit donc de plusieurs points importants : le risque de diminution de la créativité humaine, de perte de compétences et de dépendance à l'IA. Si l'on va plus loin dans cette analyse, on s'adapterait à un nouveau seuil de niveau d'adaptation de nos vies ; la perte ne sera plus ressentie, à l'image de nos compétences en calcul ou en écriture manuscrite qui s'estompe avec l'utilisation de la calculatrice et de l'ordinateur. « *Une inconscience de la perte* » concerne aussi la capacité créative humaine (Sternberg, 2024).

L'un des points noirs les plus discutés au sujet des IA est son questionnement face à la légalité. L'inquiétude quant aux droits d'auteur et à l'utilisation commerciale concernant les contenus que l'IA génère est grandissante. Il s'agirait d'un frein à l'adoption pour une partie des clients des agences de publicité (Nairn, Matthews et Fastnedge, 2023). Il est compréhensible de se sentir perdu dans ce flou juridique qui est spécifique aux sources d'apprentissage de ces outils. Les agences mettent un point d'honneur à utiliser des outils basés sur du contenu qui n'entrave pas le droit d'auteur appartenant à un autre (Sternberg, 2024). Il en va de même lorsque le contenu généré ressemble à des individus réels, le droit de la personnalité en empêcherait son utilisation commerciale (Kshetri, 2024). Cette barrière impliquerait une autre : par conséquence à la complexité de détection fiable de contenu généré par IA, l'incitation à utiliser ces outils en serait d'autant plus importante, créant ainsi un incitatif à l'utiliser selon Robert Sternberg (2024).

C'est donc finalement l'authenticité du contenu qui en est l'enjeu, impactant directement la confiance et les relations durables des marques envers leurs consommateurs (Kshetri, 2024).

De plus, l'intégration de l'IA en agences de publicité pose un risque sur l'homogénéité de l'image de marque. Il est en effet question de la perte d'un branding et d'une communication uniformisée en fonction de la dépendance à l'IA. Maintenir une proposition de valeur unique communiquée grâce à des caractéristiques distinctives est essentiel au succès d'une marque et à la différenciation concurrentielle. Cette différenciation tend à s'estomper si l'utilisation de l'IA en devient trop importante, provoquant un paradoxe avec le besoin du branding portant sur l'unicité et l'authenticité (Kshetri, 2024).

Enfin, bien que l'IA actuelle soit majoritairement répliquative et recombinaire, la possibilité qu'elle soit capable de générer des idées de rupture de paradigme ou la créativité « Big-C » reste très faible. La technologie actuelle est en d'autres termes encore « faible » au sens propre du mot pour faire face aux défis et problèmes actuels (Sternberg, 2024). Derrière cette situation, l'éthique elle-même est une crainte déjà présente au sein du secteur. Les entreprises doivent s'armer de politiques à établir clairement et de manière cohérente et transparente pour assurer la protection des données des consommateurs ainsi que le respect de leur vie privée. La confiance du public est mise en danger suivant la responsabilité des agences à utiliser l'IA dans la publicité ou plus généralement en marketing. « La tension entre le souhait de personnaliser

les pubs et respecter la vie privée des consommateurs » demande à chaque agence d'établir la balance juste entre ces deux aspects (Arbaiza et al., 2024, p.286). Au-delà des agences, l'État lui-même est visé pour l'absence de cadre légal solide et de support gouvernemental, remettant ainsi l'éthique et le respect des droits en doute de manière continue. La sécurité, la confidentialité et la transparence sont les points de succès pour le public, l'IA a un poids considérable dans cette situation (Kerr et al., 2020).

4. Retour sur des études empiriques issues de la littérature

4.1 Création publicitaire et IA : perspectives croisées depuis le Pérou

Source primaire : Arbaiza, Francisco, Jazmine Arias, et Kelly Robledo-Dioses. « AI-Driven Advertising Activity: Perspectives from Peruvian Advertisers ».

Dans leur étude menée auprès de professionnels du secteur publicitaire au Pérou, Arbaiza, Arias et Robledo-Dioses (2024) analysent la manière dont l'intelligence artificielle est perçue et intégrée dans les processus créatifs. Dans un marché confronté aux réalités locales et à la nécessité d'innover, l'IA est généralement perçue comme un levier créatif. L'étude a utilisé une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-structurés approfondis avec des Directeurs de Création, des spécialistes en IA, des décideurs en transformation digitale, et des consultants en IA.

Les professionnels interrogés soulignent l'apport de l'IA dans l'accélération de la production visuelle, l'adaptation des contenus aux segments ciblés et l'optimisation stratégique des campagnes. Elle est décrite comme un levier pour renforcer l'efficacité, la pertinence, la rentabilité et l'impact des idées créatives. Toutefois, cette efficacité technique est mise en tension avec des préoccupations liées à l'authenticité du message et à la disparition d'une « *signature humaine* » dans le produit final. Le risque d'homogénéisation des contenus créatifs est régulièrement évoqué, posant la question de la singularité des marques face à des outils de génération automatisée.

L'étude met également en lumière la nécessité d'un cadre éthique clair, en matière de données d'entraînement, de propriété des contenus générés et de responsabilité dans la gestion des biais. Ces préoccupations trouvent un écho direct dans les débats autour du globe sur la régulation des IA génératives.

4.2 Co-crédation visuelle et perception humaine : le test du texte-vers-image

Source primaire : Lyu, Yanru, Xinxin Wang, Rungtai Lin, et Jun Wu. « Communication in Human-AI Co-Creation: Perceptual Analysis of Paintings Generated by Text-to-Image System ».

Lyu, Wang, Lin et Wu (2022) examinent la perception humaine de la créativité dans des œuvres picturales générées à partir de prompts textuels via Midjourney. Leur méthodologie repose sur une analyse perceptive menée auprès de deux groupes distincts : des artistes et des non-artistes, à qui sont présentées des images produites par IA. L'IA génératrice est considérée comme l'interface de communication dans cette co-crédation humain-IA.

Les résultats révèlent que si l'alignement entre le prompt et le visuel généré est respecté, la production est perçue positivement sur le plan esthétique. En revanche, toute incohérence visuelle ou perte de sens entraîne une dévalorisation de la création. Les auteurs soulignent que la perception humaine de la créativité de l'IA dépend fortement de sa capacité à traduire fidèlement l'intention exprimée dans le texte. Il apparaît également que les artistes sont plus

critiques que les non-artistes, en raison de leur sensibilité accrue à l'originalité et à la cohérence visuelle.

L'étude note enfin que la majorité des participants ne détecte pas d'intention artistique propre dans les productions de l'IA, et que l'acte de création reste associé à une démarche interprétative humaine. L'IA manquant de conscience et de compréhension, elle ne peut pas créer d'art au sens humain, mais peut produire des modèles perçus comme tels par l'audience. La créativité réside dans l'interaction homme-IA plutôt que dans l'artefact final seul. Ces constats renforcent l'idée que, dans un cadre créatif, l'intervention humaine est cruciale pour garantir le sens et l'alignement stratégique d'une création générée par IA.

4.3 Collaborer avec une IA : entre fascination, scepticisme et redéfinition du rôle créatif

Source primaire : Laine, Lauramaria. « Ideating With an Artificial Colleague: Exploring Advertising Creatives' Attitudes Towards Human-AI Collaboration ».

Le rapport de Laine (2021) explore les perceptions des créatifs publicitaires finlandais face à la collaboration avec une IA dans la phase d'idéation. Basée sur sept entretiens semi-structurés avec des professionnels du secteur, l'étude révèle une attitude globalement positive, teintée de curiosité et d'ouverture, mais aussi de prudence et d'interrogations identitaires.

L'IA est perçue comme un « *collègue artificiel* », capable d'apporter une réelle valeur ajoutée. Intégrée comme outil de stimulation créative, elle permet notamment de générer des idées inattendues, d'agir comme un déclencheur cognitif, de vaincre l'angoisse de la page blanche, de recentrer le brief ou encore d'accélérer le démarrage du processus créatif. Elle soutient à la fois la pensée divergente et, dans certains cas, la pensée convergente (Kilgour et Koslow, 2009 ; Amabile, 2019). Certains y voient un gain de temps stratégique, avec la possibilité de déléguer les tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur l'essentiel.

Malgré cela, les créatifs affirment avec clarté le rôle central de l'humain. La validation, la sélection et le cadrage des idées sont considérés comme des compétences inaliénables. Comme l'exprime un participant : « *la prise de décision difficile est la nature même de la créativité qui ne doit pas être externalisée* ». L'IA ne doit pas produire un contenu trop fini, au risque de compromettre l'authenticité du message ou de créer une forme de dépendance masquée.

Des tensions internes sont aussi relevées, notamment vis-à-vis des attentes des clients ou des collègues, ainsi qu'un malaise autour d'un usage non déclaré de l'IA. Ce malaise est lié à une possible atteinte à la fierté professionnelle. Les participants souhaitent ainsi des IA plus interactives, capables de poser des questions, de clarifier ou d'engager un dialogue créatif.

Enfin, cette étude met en évidence un glissement du rôle du créatif : il devient stratège, curateur et interprète, chargé de filtrer les propositions générées pour les aligner avec l'identité de la marque et les objectifs du brief. Ce repositionnement professionnel ou du moins la

préoccupation qui en ressort est observable dans les réflexions contemporaines sur la co-création homme-machine dans les activités créatives.

4.4 Designer avec l'algorithme : co-création et zones grises

Sources primaires : D'Hulst, Amaury. « Les Enjeux De L'algorithme En Design D'objets : Processus De Co-Création Entre Designer Et Intelligence Artificielle. »

Le mémoire de Amaury D'Hulst (2023) explore les enjeux du design algorithmique dans le processus de création d'objets, à travers une réflexion critique selon une approche théorique et expérimentale sur la co-création entre humains et IA. Il s'appuie notamment sur le projet emblématique de la chaise AI conçue par Philippe Starck avec Kartell, Autodesk et Midjourney décrite comme la première chaise « hors de notre cerveau ». Cette initiative soulève la question fondamentale suivante : comment une intelligence non humaine peut-elle contribuer à la conception d'objets pour des humains ?

Il distingue plusieurs types de design assisté par IA : le design paramétrique, génératif et algorithmique. Il reprend les travaux de Rivaux (2011) pour souligner que dans le design génératif, le designer formalise ses idées sous forme de règles ou d'algorithmes, ce qui revient à produire un langage-source propre à l'expérimentation de contenu numérique. Ce cadre est mobilisé pour analyser le fonctionnement du système Dreamcatcher d'Autodesk utilisé dans le projet de Starck. L'outil y est qualifié de déterministe : il génère des propositions en réponse à des paramètres fixés, sans interaction véritable avec le designer.

En contraste, D'Hulst expérimente l'usage de Midjourney, plateforme de génération texte-image, et analyse les variations de résultats obtenus selon la formulation des prompts. Il étudie notamment les projets d'Éric Groza mêlant IKEA et Patagonia, et ses propres créations conceptuelles. Ces expériences révèlent le potentiel de Midjourney pour des approches plus ouvertes, mais aussi les limites liées à l'absence de contraintes initiales ou à l'influence excessive du texte, du prompt donné.

À partir de ces observations, l'auteur élabore un processus hybride théorique structuré autour de trois phases : abstraction, transcription et évolution. L'IA intervient dans la génération de propositions, tandis que le designer assure la sélection, l'interprétation et la redirection créative. L'objectif est de dépasser le modèle déterministe pour construire une véritable boucle de dialogue entre l'humain et la machine.

Sur le plan éthique, le mémoire aborde les risques liés aux biais algorithmiques (Buolamwini et Gebu, 2018), à la prise de décision par l'IA (Tjora, 2019), à la confidentialité des données (ENISA, 2020) et aux incertitudes autour de la paternité des œuvres (Banjo et Mayol-Cuevas, 2019). D'Hulst insiste sur la nécessité d'un encadrement contractuel clair pour toute forme de co-création.

Bien que le champ d'étude concerne le design d'objets, les apports de ce travail sont transposables au secteur publicitaire : l'IA y est envisagée comme un partenaire partiel, dont

les propositions doivent être canalisées, orientées et validées par un professionnel humain. Cette vision souligne l'importance d'une compétence hybride chez les créatifs, à la fois technique, critique et stratégique, ou plus concrètement une nécessité de lier la technique de fabrication traditionnelle et les approches nouvelles de l'IA.

5. Conclusion critique de la revue de littérature

5.1 Synthèse des principaux apports conceptuels et empiriques

Cette revue de littérature constitue la base théorique à partir de laquelle se développera l'analyse empirique de ce mémoire. Elle a permis de baliser les notions fondamentales nécessaires à la compréhension de l'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de création dans les agences publicitaires. Trois grands blocs conceptuels structurent cette revue : la création et ses dynamiques, l'intelligence artificielle et ses potentialités, et enfin, la co-crédation humain-machine et ses enjeux.

La création, d'abord, a été appréhendée comme une capacité humaine à produire des formes nouvelles, utiles et signifiantes. Cette capacité, qualifiée de "créative", dépend à la fois de dimensions cognitives individuelles et de dynamiques sociales, collectives et organisationnelles. Le travail de Paris (2007) souligne notamment l'évolution de cette notion, passée d'une « *vision romantique du génie solitaire* » à une approche systémique ancrée dans les industries créatives et culturelles (voir plus de détails dans la *section 1.1*). Le processus créatif a été distingué du processus de création : le premier renvoie à une séquence mentale propre à chaque individu, alors que le second désigne une structuration collective orientée vers la production (plus de précision en *section 3.1*). Ces processus suivent des logiques d'aller-retour entre divergence et convergence, entre intuition et structuration, entre inspiration et évaluation. Dans les agences publicitaires, ces dynamiques sont encadrées par une organisation précise : brief client, équipe dédiée, validation en interne et itérations successives.

L'intelligence artificielle, ensuite, a été définie comme un champ technologique visant à créer des systèmes capables de simuler des fonctions cognitives humaines. L'IA actuelle repose essentiellement sur des algorithmes de machine learning, de deep learning ou de traitement du langage naturel, dont les performances sont permises par l'analyse massive de données (sujets abordés en *section 1.2*). L'IA générative (IAG), au cœur de cette étude, représente une sous-branche de l'IA focalisée sur la production autonome de contenus à partir d'instructions majoritairement textuelles que l'on appelle communément le « prompt » (explications détaillées en *section 3.4*). Ces outils, tels que DALL-E, ChatGPT ou Midjourney, transforment radicalement les pratiques créatives, en permettant une génération rapide, personnalisée et potentiellement inspirante d'éléments textuels, visuels ou sonores. Leurs bénéfices sont multiples (détails en *section 3.2*): stimulation de la pensée divergente, aide à la structuration des idées, gain de temps, démocratisation de certaines compétences, rentabilité, efficacité, aide à la décision stratégique, gains opérationnels... Toutefois, ces apports ne sont pas exempts de risques : perte de sens, biais, homogénéisation des productions, dépendance technologique ou encore la perte de capacité (sujet abordé en *section 3.5*).

Enfin, la notion de co-crédation est apparue comme centrale pour penser les interactions entre les humains et les IA dans un processus créatif. Elle désigne un mode de collaboration où les deux parties, créatif humain et outil algorithmique, interagissent de manière réciproque. L'IA n'est plus simplement un outil passif, mais un partenaire actif qui contribue à l'émergence d'idées, au filtrage de propositions ou encore à l'élaboration de variations (voir *section 3.3*).

Les recherches analysées montrent que cette relation est ambivalente : perçue tantôt comme enrichissante, tantôt comme déstabilisante, elle pose des questions sur l'intentionnalité, l'appropriation, la responsabilité et la valeur de la création. L'enjeu est alors de penser un équilibre entre apport technique et jugement humain, entre automatisation et intuition, entre efficacité et sens.

Ces trois blocs conceptuels, création, IA, co-création, forment la colonne vertébrale de cette étude. Leur mise en perspective dans la littérature existante permet non seulement de mieux comprendre les transformations actuelles du travail créatif, mais aussi d'identifier les tensions qu'elles suscitent.

5.2 Tensions identifiées

La littérature passée en revue ne se contente pas de documenter les apports de l'IA dans le domaine créatif ; elle en souligne aussi les contradictions et tensions sous-jacentes.

Premièrement, une tension forte oppose la conception romantique de la création, valorisant l'unicité du geste individuel, à sa structuration croissante dans des organisations rationalisées. Les agences publicitaires incarnent cette ambivalence : elles reposent sur la valorisation de talents singuliers, tout en les intégrant à des flux de production normalisés, encadrés par des contraintes économiques, temporelles et stratégiques (Paris, 2007).

Deuxièmement, le potentiel d'augmentation de l'IA cohabite avec le risque de déclin de la créativité humaine. Les outils d'IA permettent d'accélérer certaines tâches, de générer des variantes d'idées, de briser le syndrome de la page blanche. Pourtant, la littérature alerte sur un usage excessif ou mal encadré, qui pourrait conduire à une atrophie des compétences créatives, voire à une dépendance à la machine, privant l'humain de l'exercice cognitif fondamental au cœur de la création résultant en la perte de sa capacité (Sternberg, 2024).

Troisièmement, l'IA est simultanément perçue comme un assistant complémentaire et comme un concurrent potentiel. Elle aide, elle inspire, mais elle remplace aussi. Dans les études empiriques analysées, cette dualité se traduit par une ambivalence dans les discours : fascination d'un côté, inquiétude de l'autre, notamment face à des tâches routinières que l'IA pourrait absorber entièrement (Watkins et Barak-Medina, 2022).

Une autre tension concerne la performance : l'IA permet de produire plus vite, de manière plus ciblée, parfois à moindre coût. Cependant, cette recherche de performance se heurte à la question de l'authenticité. Les professionnels craignent une homogénéisation des contenus, un affadissement des propositions, une dilution de l'identité de marque (Arbaiza et al., 2024 ; Kshetri, 2024).

À cela s'ajoute la tension entre enthousiasme et résistance. Si certains voient dans l'IA une révolution, d'autres y perçoivent une menace : pour l'emploi, pour la qualité du travail, pour l'autonomie des créatifs. Les études font état de cette ligne de fracture, souvent générationnelle

ou culturelle, entre les partisans et les sceptiques (Nairn et al., 2022 ; Laine, 2021 ; Rompleur et al., 2025).

Enfin, les attentes en matière d'IA éthique : transparente, responsable, respectueuse de la vie privée, se heurtent aux réalités techniques : biais dans les données d'entraînement, opacité des algorithmes, incertitudes juridiques, absence de cadre réglementaire clair. Ces paradoxes renforcent l'idée que l'adoption de l'IA ne peut se faire sans réflexion critique et encadrement rigoureux (Routray, 2024 ; Kshetri, 2024 ; D'Hulst, 2023 ; Kerr et al., 2020)

5.3 Lacunes de la littérature

Malgré la richesse des travaux consultés, plusieurs angles morts subsistent, appelant à une exploration plus approfondie.

Premièrement, la littérature manque d'études empiriques récentes centrées spécifiquement sur l'impact de l'IA générative dans le processus créatif des agences de publicité. La plupart des recherches se concentrent sur des secteurs connexes ou sur des outils en particulier, sans adopter une vision intégrée du contexte publicitaire contemporain.

Deuxièmement, les effets à long terme de l'IA sur la créativité humaine restent mal documentés (Laine, 2021). Qu'advient-il des compétences, des pratiques, des formes d'inspiration lorsque les outils d'IA sont massivement adoptés ? La recherche peine encore à se projeter dans le temps, à analyser les transformations durables du métier créatif.

Troisièmement, les études existantes sont souvent limitées par des biais géographiques ou méthodologiques : petits échantillons, contextes très différents, absence de confrontation des données.

De plus, l'expérience utilisateur des professionnels dans leur rapport à l'IA est peu étudiée dans la durée. Le vécu, l'appropriation, les résistances et les adaptations des créatifs face à ces outils mériteraient une attention plus poussée qui est, à ce jour, encore laissée pour compte.

Les mécanismes d'adoption de l'IA au sein des agences restent flous, qu'ils soient organisationnels, culturels ou individuels. Comment se décide l'usage ? Qui l'initie ? Quels en sont les freins ou les leviers ? Quelques questions importantes à aborder.

Enfin, les enjeux éthiques spécifiques à la publicité : droit d'auteur, vie privée, authenticité du message, ne sont que partiellement explorés dans la littérature. Or, ils constituent un terrain critique, tant pour les agences que pour leurs clients.

5.4 Justification de la recherche empirique : pertinence et originalité

Les éléments précédents mettent en évidence un besoin clair : celui de mener une étude approfondie au sein d'agences de publicité, en particulier dans un contexte belge encore peu traité. Cette recherche entend explorer, à travers les voix des professionnels, la manière dont l'IA générative transforme, ou non, leur manière de créer, de collaborer, de juger et d'anticiper.

Plutôt que d'appliquer un cadre théorique rigide ou de généraliser des résultats existants, cette étude ambitionne de capter la réalité mouvante de la création publicitaire à l'ère de l'IA. Elle interrogera non seulement les usages concrets, mais aussi les représentations, les résistances, les adaptations, les conflits, les espoirs.

Elle s'appuiera sur une méthodologie qualitative, fondée sur des entretiens et une approche inductive, permettant d'explorer le quotidien des agences, de donner la parole aux acteurs et d'identifier les lignes de tension ou de transformation.

En clôturant cette revue de littérature, il devient évident que l'enjeu dépasse la seule efficacité technologique. Ce qui se joue, à travers l'intégration de l'IA dans les processus créatifs, c'est la redéfinition même du rôle de l'humain dans la fabrique des idées. Le chapitre suivant proposera donc une méthodologie adaptée pour enquêter sur ces évolutions, en s'ancrant dans les réalités vécues du secteur publicitaire belge.

Partie 2 : Approche Pratique

1. Méthodologie

Tel que motivé en clôture de l'approche théorique (voir section 2.5), la compréhension de l'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de création en agence publicitaire nécessite une collecte de données empiriques. Cette étape vise à confronter la théorie aux réalités du terrain, à mettre en lumière les points de convergence et de divergence, et à enrichir l'analyse par des observations concrètes. Avant d'exposer les résultats, il importe de détailler la démarche retenue afin de situer les données dans leur cadre de production.

1.1.Type de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative à visée exploratoire. Ce choix découle de la nature même de la problématique : « *En quoi l'intelligence artificielle influence-t-elle le processus créatif en agence publicitaire ?* ». L'exploration en profondeur des perceptions, des pratiques et des représentations des acteurs s'avère plus pertinente qu'une mesure standardisée de variables prédéfinies.

L'objet de recherche est appréhendé à travers une étude de cas unique, centrée sur l'agence TBWA Belgique. Ce dispositif permet d'observer finement les dynamiques internes et les usages réels de l'IA dans un contexte organisationnel spécifique, tout en offrant un regard contextualisé et nuancé sur les transformations en cours.

1.2.Objectifs de recherche

Cette étude vise à :

1. Explorer comment l'IA transforme concrètement les pratiques créatives au sein d'une agence publicitaire.
2. Comprendre les perceptions, usages, bénéfices et limites de l'IA selon les différents rôles publicitaires (créatifs, stratèges, dirigeants).
3. Identifier les outils et modes d'intégration de l'IA propres à chaque fonction.
4. Mettre en lumière les transformations collaboratives et organisationnelles induites par l'IA.

Ces objectifs sont en cohérence avec les lacunes relevées dans la revue de littérature (section 2.5) concernant la compréhension fine des interactions Humain-IA dans le processus créatifs en agence publicitaires.

1.3.Démarche méthodologique

La méthode principale mobilisée est l'entretien semi-directif, qui offre un équilibre entre la structuration des thèmes abordés et la liberté de faire émerger des dimensions inattendues. Cette approche inductive est adaptée à l'étude de phénomènes émergents et permet d'explorer en profondeur l'intégration de l'IA dans les processus créatifs. Le guide d'entretien utilisé est disponible en annexe 1, et les retranscriptions complètes de chaque entretien se trouvent en annexes 2 à 11.

Deux méthodes complémentaires renforcent cette démarche :

- Analyse documentaire interne : étude des chartes, politiques internes et expérimentations d'outils IA, pour replacer les discours dans leur contexte organisationnel.
- Observation indirecte de projets créatifs intégrant l'IA : afin d'illustrer les propos recueillis et de vérifier leur cohérence avec les pratiques réelles.

1.4.Terrain d'étude

Il est indispensable d'ancrer cette recherche dans un contexte solide, et nul mieux que TBWA n'incarne le terrain d'étude le plus pertinent. TBWA Belgique, filiale du réseau international TBWA (créé en 1970 à Paris), s'est affirmée au fil des décennies comme une agence publicitaire créative de renom, réputée pour son approche disruptive et sa capacité à réinventer les codes de la communication (Bordas, 2025). Arrivée à Bruxelles il y a presque 50 ans, elle a grandi en s'appuyant sur une culture de la rupture (« Disruption » étant le maître-mot du réseau), qui valorise l'innovation, l'esprit d'anticipation et la création de récits puissants plutôt qu'un simple suivi des normes du marché. Cette agence collabore avec des clients diversifiés tels que McDonald's, Delhaize, ING, Volkswagen, Engie, etc. (TBWA, 2025).

Cette identité a été enrichie par des expériences majeures : la conquête de comptes nationaux influents, des campagnes marquantes en collaboration avec le groupe Omnicom, et une dynamique interne propice aux expérimentations créatives. Ces éléments expliquent son attractivité pour bâtir une compréhension honnête de l'IA en contexte réel ; une agence déjà sensible à la nouveauté technologique, mais inscrite durablement dans la tradition de la création et du storytelling impactant.

Au-delà de son identité, son positionnement dans l'écosystème publicitaire belge en fait un lieu d'observation stratégique. Elle navigue dans un marché concurrentiel dominé par des acteurs majeurs tels que Publicis, Havas, BBDO, Ogilvy, ainsi que par des agences plus spécialisées ou digitales comme OMD, Air, Mutant, etc. Chacune de ces agences joue un rôle distinct : certaines privilégient les relations clients traditionnelles, d'autres la data ou le digital pur, tandis que TBWA se positionne sur une ligne exigeante et hybride, intégrant performances, idées audacieuses et innovation technologique.

Pour illustrer le positionnement de TBWA au sein de l'écosystème publicitaire belge, une matrice concurrentielle a été construite. Cette matrice se base sur deux axes :

- Axe vertical : Spectre de spécialisation dominante, allant des agences très spécialisées dans une expertise unique aux agences offrant un spectre complet de services publicitaires.
- Axe horizontal : Taille et envergure, allant des petites structures locales aux grandes agences internationales.

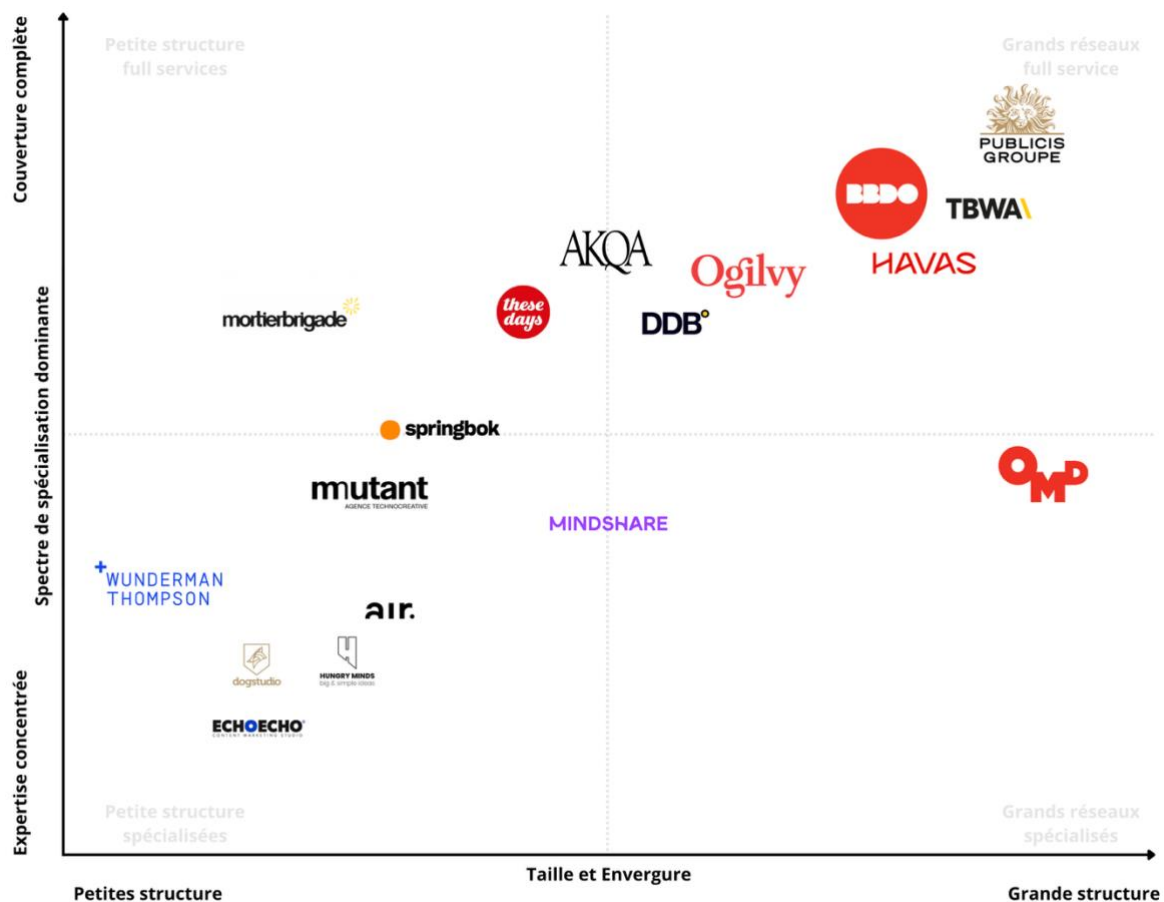


Figure 4. Matrice Concurrentielle des Agences de Publicités en Belgique (source : auteur)

Cette représentation n'a pas vocation à être exhaustive. Le marché publicitaire belge compte en effet un grand nombre d'agences, et il est difficile d'inclure toutes les structures, notamment les plus petites. L'objectif de cette matrice est plutôt de fournir une vue d'ensemble qualitative, permettant de situer TBWA par rapport à ses principaux concurrents et à d'autres acteurs aux profils variés.

Dans cette matrice :

- Les grandes agences internationales et full-service comme Publicis, Havas, BBDO, Ogilvy, TBWA se trouvent en haut à droite, reflétant à la fois leur taille et leur large spectre de compétences.
- Les agences très spécialisées, souvent plus petites, telles que Air., Mutant, EchoEcho studio ou Dogstudio, apparaissent en bas à gauche.
- Certaines agences combinent taille significative et expertise concentrée, comme Mindshare ou OMD, qui se positionnent plutôt en bas à droite.
- D'autres, comme Mortierbrigade ou These Days, offrent un spectre plus large tout en restant de taille modeste, se situant en haut à gauche.

Ainsi, la matrice permet de visualiser de manière synthétique l'écosystème concurrentiel belge et de situer TBWA dans un profil hybride, à la croisée de la taille, de la diversité des services

et de l'innovation créative. Elle sert de support pour comprendre le terrain d'étude choisi et la pertinence d'observer l'intégration de l'IA dans un contexte réel de création publicitaire.

1.5. Justification des méthodes

L'approche qualitative, et plus particulièrement l'étude de cas unique, est pertinente pour investiguer des dynamiques émergentes non encore standardisées.

Elle permet :

- Une compréhension contextuelle des pratiques et interactions Humain-IA.
- Une triangulation des données (entretiens, documents internes, observations) pour accroître la validité des analyses.
- Une profondeur d'analyse que ne permettrait pas une étude quantitative multi-sites.

1.6. Limites méthodologiques

Malgré ses atouts, ce dispositif présente plusieurs limites :

- Spécificité du terrain : les résultats sont fortement ancrés dans la culture, les processus et la structure de TBWA Belgium, ce qui réduit leur transférabilité à d'autres contextes publicitaires.
- Non-représentativité statistique : l'échantillon restreint et qualitatif ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur, mais offre une richesse interprétative propre aux études de cas.
- Hétérogénéité des pratiques : les participants présentent des degrés d'usage et d'aisance avec l'IA très différents, rendant difficile l'établissement d'une typologie nette et homogène.
- Biais d'observation lié au statut de stagiaire : ma position interne a facilité l'accès et la confiance, mais a pu influencer les discours recueillis, certains répondants ayant potentiellement modifié leur propos en fonction de leur perception de mon rôle.
- Temporalité courte : la période d'enquête, limitée à trois mois, capture un instantané des pratiques, sans pouvoir mesurer les évolutions à plus long terme.

2. Présentation des données empiriques

2.1. Présentation synthétique des profils

Pour analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur le processus créatif au sein d'une agence publicitaire, il est essentiel de situer les personnes interrogées dans leur contexte professionnel et organisationnel. Les profils sélectionnés reflètent la diversité des fonctions et des expertises présentes chez TBWA Belgique, offrant ainsi une vision complète des perceptions, pratiques et adaptations liées à l'usage de l'IA.

Avant de présenter les profils, il est utile de rappeler la structure générale de l'agence, telle qu'illustrée dans la Figure 5. Contrairement à une hiérarchie stricte, TBWA fonctionne selon des blocs fonctionnels interconnectés, où la collaboration et la mobilité au sein de l'agence sont primordiales :

- TBWA représente l'entreprise dans son ensemble.
- Le bloc 'Gouvernance' regroupe le Chairman et le CEO, responsables de la vision stratégique globale.
- Le bloc 'General Management' inclut les CSO, ESD, CCO et autres fonctions de pilotage.
- Un bloc Support et Administration, distinct mais transversal, assure le fonctionnement quotidien de l'agence.
- Le bloc 'Production' travaille pour toutes les équipes et projets, rassemblant des profils tels que Creative Director Design, designers et motion designers.
- Le bloc 'Réputation' correspond aux équipes de relations publiques, travaillant pour l'agence et ses clients de manière indépendante.
- Enfin, les 'Collab' (terme issu de collaboration) représentent les équipes centrées sur le client. Chaque collab est composée de profils variés : copywriters, créatifs, accounts, stratèges, et se concentre sur un ou plusieurs clients spécifiques (par exemple une collab s'occupe de McDonald's, Engie, Ores, une autre de Delhaize, ensuite la troisième de ING, SNCB, RTBF). Ces 4 silos fonctionnent de manière flexible : les profils créatifs peuvent être mobilisés d'une collab à l'autre selon la disponibilité ou l'expertise nécessaire.

Cette organisation horizontale et collaborative signifie que tous les profils interagissent de manière transversale. Personne n'a un bureau isolé ; même les équipes de gouvernance et de management qui se déplacent entre les différentes salles de réunion et projets. Ce mode de fonctionnement favorise l'échange, la collaboration et la fluidité des processus, ce qui est central pour comprendre l'impact de l'IA sur le processus créatif chez TBWA Belgique.

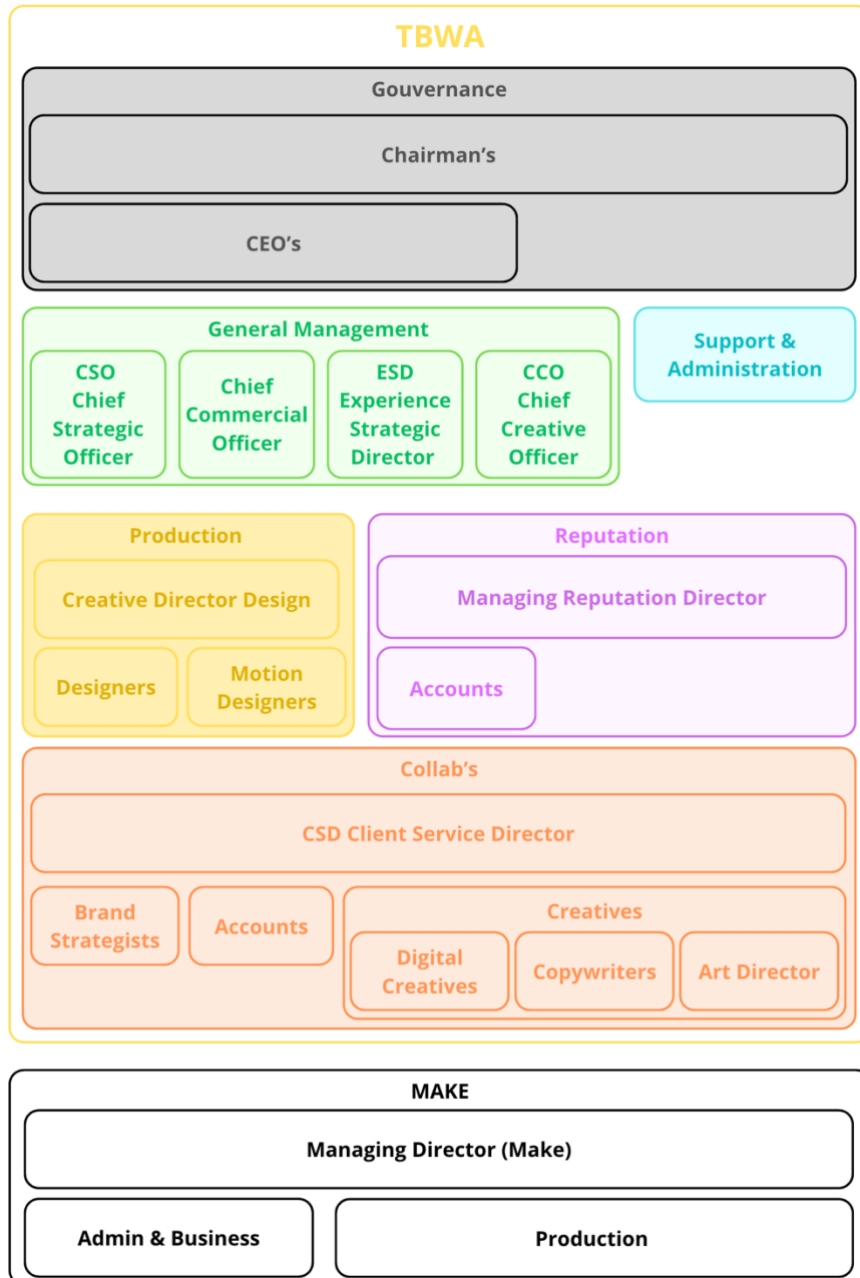


Figure 5. Organisation simplifiée de l'Agence TBWA Belgique (source : auteur)

Le choix des participants à cette étude qualitative semi-directive a été guidé par leur implication directe dans le processus créatif :

- Les profils créatifs d'une collab spécifique, qui participent à toutes les étapes de la création (Inspiration, Cadrage, Prototypage, Validation).
- Des profils de production possédant également une dimension créative, mobilisés sur plusieurs projets et collabs.
- Des 'Brand Strategists', impliqués dans le cadrage et la planification stratégique des projets.
- Un profil en General Management, pertinent pour comprendre les choix d'outils, l'intégration de l'IA et l'impact sur les facteurs organisationnels influençant la création (par exemple le Chief Creative Officer).

Le tableau ci-dessous synthétise les profils des dix participants, leurs services respectifs, leurs rôles et leur ancienneté :

	Participant	Service	Rôle	Ancienneté
1	Kris Hoet	Stratégie	Chief Experience Officer	5 mois chez TBWA et une longue expérience en innovation digitale.
2	Kim Leunen	Opération	Senior Brand Strategist	1 an chez TBWA, plus de 5 ans chez BBDO et plusieurs années dans la même industrie auparavant.
3	Julien Roubaud	Création	Digital Creative	3 ans chez TBWA et 2 ans dans une agence de production de contenu actif dans l'eSport.
4	Pol Labaut	Création	Digital Creative	3 ans chez TBWA et des années d'expérience de photographe.
5	Johana Verbeeck	Création	Digital Creative	2 ans chez TBWA.
6	Vincent Nivarlet	Création	Copywriter	20 ans chez TBWA et 28 ans dans le métier.
7	Wilfrid Morin	Création	Copywriter	17 ans chez TBWA et des années d'expérience dans le graphisme.
8	Philip De Cock	Création	Art Director	Près de 20 ans chez TBWA et 38 ans dans le métier.
9	Hendrick Everaerts	Production	Design Director	Près de 15 ans chez TBWA et une expérience entrepreneuriale dans le design numérique.
10	Louis-James Pouleur	Production	Junior Designer & Motion Designer	2 mois chez TBWA

Figure 6. Tableau Synthétique des Profils Interrogés (source : auteur)

Cette sélection assure que l'analyse s'appuie sur un éventail riche et complémentaire de perspectives, couvrant l'ensemble du processus créatif et les facteurs organisationnels associés. Elle permet ainsi de construire une compréhension complète de l'impact de l'IA sur les pratiques, les dynamiques collaboratives et les résultats créatifs, tout en contextualisant les réponses dans un environnement où la transversalité et la co-création sont primordiales.

2.2. Données secondaires

Cette période d'observation au sein de l'agence publicitaire TBWA a permis de recueillir une multitude de documents liés à l'intelligence artificielle. Ces nouvelles technologies nécessitent une intégration et une utilisation rigoureuse et vigilante afin de respecter la législation en vigueur et de s'adapter aux évolutions futures. Parmi ces documents, on retrouve des chartes d'utilisation des outils d'IA que les professionnels de l'agence doivent impérativement respecter, ainsi que des tests obligatoires visant à établir des règles de sécurité et à faire

appliquer des mesures spécifiques. Cette attention portée à l'utilisation responsable de l'IA témoigne de la conscience collective présente chez TBWA.

En complément des documents destinés au personnel, d'autres concernent la sélection des outils d'IA que l'agence décide d'intégrer ou non dans le travail quotidien des collaborateurs. Un portail interne référence ainsi une série de technologies d'IA jugées pertinentes selon des critères précis, dont l'usage professionnel est autorisé uniquement si ces critères sont remplis. Chaque outil est accompagné d'informations complémentaires pour faciliter son intégration.

En associant ces documents aux observations réalisées sur place, il apparaît clairement que TBWA adopte une approche structurée et rigoureuse concernant la sécurité et l'utilisation encadrée des outils émergents d'IA. Bien que les équipes bénéficient d'une certaine liberté dans leurs démarches, un cadre strict est instauré afin de limiter les risques et effets négatifs potentiels inhérents à ces technologies.

3. Analyse des données empiriques

3.1. Processus de création

Les données récoltées auprès des professionnels de l'agence TBWA (se référer à la section 3.2 pour la description des profils) ont permis de comprendre l'impact qu'ont les outils d'IA sur le processus de création dans la publicité (précisions sur le processus de création en section 2.2). En analysant les entretiens menés, il ressort que l'impact de l'intelligence artificielle sur le processus de création, tel que modélisé par Thomas Paris et Ben Mahmoud-Jouini (2019) (Inspiration, Cadrage, Prototypage/Mise en forme, Validation), se manifeste de diverses manières, avec des effets positifs, négatifs, ou des zones de questionnement pour chaque étape.

a) Inspiration

La création démarre réellement au stade de l'inspiration, une première étape qui illustre la recherche d'idées et le besoin de s'immerger dans des univers variés dans le but d'encourager la créativité. C'est une étape qui est fortement influencée par ces nouvelles technologies et ce plutôt positivement d'après les résultats de l'étude.

Un premier apport de ces outils est l'accélération et la stimulation de la pensée divergente. Tels que précisé par certains créatifs digitaux au sein de l'agence, les outils d'IA servent de 'fire starters', autrement dit d'aide au démarrage de génération d'idée. En effet, il s'agit de partager des informations pertinentes issues du briefings reçus afin de générer des idées. Une précision importante relevée par les professionnels est la vitesse à laquelle ces idées sont produites ; sans être spécialement un automatisme ou une nécessité dans le quotidien des créatifs, grâce à la rapidité de travail de l'IA, il arrive souvent qu'une série d'idées générées soit au moins considérée par les créatifs. Derrière la simple génération de texte rapide qui défile sur l'écran des professionnels, il faut comprendre que le travail d'inspiration diffère complètement de celui de l'humain. Là où, pour des profils axés sur la production audiovisuelle, l'IA se définit en un mot : 'rapidité', pour les créatifs, l'IA peut aussi apporter des points de vue nouveaux. Cela s'explique par la quantité d'information considérée par ces technologies en comparaison avec le traitement de l'information par l'humain.

Un autre effet de l'intelligence artificielle dans l'inspiration est l'élargissement de l'espace conceptuel. Les créatifs travaillent souvent en paires et collaborent entre eux pour trouver de nouvelles idées car la connexion entre des univers de pensées plus éloignés permet un plus large espace de création. La collaboration s'étend avec l'IA tel que nous l'explique Pol Labaut, 'Digital Creative', : « *on est deux, donc c'est comme s'il y avait une troisième personne. Des trucs auxquels on n'aurait pas pensé parce que nous, on travaille tellement sur les clients, on le connaît par cœur, on est toujours un peu dans le même truc* » (2025). D'autres professionnels du même rôle insiste sur l'apparition de nouveaux points d'entrées, ou la concentration sur d'autres éléments du briefing original, qui permettent donc de considérer, même si l'idée en soi n'est que rarement bonne d'après eux, de nouveaux espaces et univers pour nourrir sa créativité. Ainsi, sans forcément utiliser directement l'idée générée par l'IA, elle permet de nourrir malgré tout la créativité humaine afin d'accéder à de nouveaux résultats.

Outre la rapidité ou l'élargissement de l'espace conceptuel, la recherche et l'analyse sont aussi touchées positivement. L'inspiration se fait aussi par la recherche d'information sur les clients, les marchés, l'actualité, etc., ce qui représente un espace important de recherche pour un humain. De fait, la technologie qu'apporte l'IA permet une efficacité accrue dans ce domaine de recherche d'information, détaillée ou non. Comme précisé précédemment, les bases de données sur lesquelles travaillent les réseaux neuronaux artificiels permettent de rapidement trouver de l'information ; aussi bien pour récolter des insights sur les clients comme le précise Kim Leunen (2025), ou pour la recherche de nouveaux inputs d'après Vincent Nivarlet (2025).

Un dernier bénéfice que permet l'IA dans l'étape de l'inspiration est la génération de contenu initial. Bien que déjà rapporté par les points précédents, il est utile d'aborder cet aspect. Au-delà de l'IA générative type ChatGPT, où un dialogue est établi pour lister des idées sous forme de texte, certains profils interrogés précisent utiliser la génération de texte-vers-image afin de s'inspirer directement de visuels existants. Il faut comprendre ici une utilisation conjointe ; d'une part des outils tels que ChatGPT qui permettent de rassembler une quantité importante d'information et ne rien laissé pour compte. Son utilisation permet de surmonter une autre difficulté ; *« lorsque l'on saute d'un client à un autre, il s'agit de changer de marque, de 'tone-of-voice' (la manière dont une marque communique avec son public), de style... »* comme l'explique une 'Digital Creative' (Johana Verbeeck, 2025). D'autre part, l'utilisation d'IA texte-vers-image permet de s'inspirer d'image concrète et accroître l'élargissement de l'espace conceptuel précisé ci-avant.

Bien que l'intégration de l'IA en agence de publicité aide les créatifs, stratèges, et autres fonctions intégrante au processus de création, des nuances à ces points précédents peuvent faire surface comme la perte de l'idée originale. Un 'Design Director' partage un point important quant à l'utilisation de l'IA ; *« il est crucial de veiller à ce que mes démarches en IA, les idées que je suscite et les résultats que je constate ne brouillent pas ma vision initiale. Même avec une vision claire, il est facile de se laisser distraire par les aspects visuels et de s'éloigner de son objectif principal, car le voyage est incroyablement enrichissant et gratifiant. Il est facile de se laisser distraire par les choses que l'on crée, ce qui peut nous éloigner de notre vision initiale. »* (Hendrick Everaerts, 2025). Une mise en garde pleine de sens lorsque l'on poursuit le travail dans une idée obtenue grâce aux outils d'IA.

Un deuxième critère qui limite son utilisation dans la phase d'inspiration concerne son manque d'intentionnalité et de créativité « réelle ». En effet, l'étude menée a permis d'identifier une réticence de certains profils à se plonger dans l'IA dès la réception d'un briefing car l'IA ne sait pas jouer avec les règles de l'humour ou de la singularité, elle ne déborde pas et c'est pourtant essentiel en création publicitaire selon Wilfrid Morin (2025). La crainte d'une créativité formatée par l'IA et ses capacités est perceptible et parfois même à éviter pour dépasser ses limites et générer des idées innovantes par soi-même.

Un aspect exprimé comme nocif de tels outils d'intelligence artificielle est la dépendance et la diminution des capacités créatives. Un 'Digital Creative' exprime *« un danger au manque du sens critique que les gens pourraient avoir en suivant directement ce que des IA génèrent en y*

insérant un briefing. Ça tue un peu la créativité parce que trop de résultats ne sont pas adaptés » (Pol Labaut, 2025). Il s'agit ici de sur-confiance aux outils technologiques qui aurait comme conséquence la génération d'informations erronées auxquelles les capacités des experts n'attachent plus d'importance.

b) Cadrage

Ce qui suit habituellement la phase d'inspiration est celle du cadrage qui a pour objectif de poser les directions créatives et guider le processus créatif des professionnels. Il s'agit, comme abordé en section 2.2, d'une étape importante car on définit et partage l'idée principale en utilisant des mots-clés, images, illustrations et autres avec l'équipe concernée. Un changement de monde entre l'univers conceptuel de l'inspiration vers un monde matériel et réel.

D'une part, l'IA intervient aussi dans cette étape, et ce, principalement en termes d'efficacité et de conformité. Un premier élément concret est le maintien de la cohérence et des contraintes en rapport au briefing initial et du client spécifique. Il n'est pas anodin en agence de publicité de devoir respecter une série plus ou moins importante d'information de critères à respecter ; aussi bien dans l'image, dans les textes écrits, dans les éléments audio, etc. Une 'Brand Senior Strategist' mentionne : « *Vous avez un client dont les règles de marque sont strictes. Vous développez une idée et devez-vous assurer qu'elle respecte l'image de marque et qu'elle convient à ce client. Vous pouvez utiliser une intelligence artificielle spécialement formée pour vérifier le respect de tous les critères juridiques.* » (Kim Leunen, 2025).

Un second avantage de l'IA dans l'étape du cadrage est l'analyse et l'alignement stratégique. Un 'Digital Creative' nous partage l'utilité de l'IA pour générer une première évaluation objective de ses idées et ce par rapport à des métriques spécifiques, « *ça permet de donner un cadre, savoir si l'on appuie sur les bons éléments au bon moments, si le post sur les réseaux sociaux aborde bien tout ce que l'on veut communiquer...* » (Julien Roubaud, 2025). Il va plus loin en réalisant les capacités des outils d'IA dans le domaine de la veille médiatique et maintenir de manière optimale une campagne pour rester pertinent avec le monde réel. Un avantage donc pour établir une cotation moins subjective de l'idée et une pertinence accrue avec le marché.

D'autre part, certaines notions apparaissent comme limitantes ou négatives au niveau de cadrage avec l'intégration de l'IA. On compte d'abord le manque de subjectivité dû aux capacités limitées de comprendre les nuances qui se démarquent du 'mainstream' ou du consensuel que la publicité doit respecter sur lequel l'IA se base. Là où l'IA permet de respecter des critères objectifs et nécessaires à respecter, le pendant inverse risque de rendre fade l'idée établie à ne pas intégrer et utiliser les nuances tel que l'exprime Wilfrid Morin (2025).

Ensuite, un dernier aspect de flou quant à l'IA est celui du juridique et la méfiance qui en découle de la part des clients. Julien Roubaud aborde le sujet en précisant « *l'absence d'attentes des clients parce que l'on parle d'un concept qu'ils ne sont pas prêt à gérer et qui n'est pas encore réglementé* » (2025). Les clients préfèrent donc garder des distances face à son utilisation au détriment d'une réduction de coûts et de délais. Bien que l'agence prenne des

positions quant à l'interdiction de l'utilisation de certains outils d'IA pour correspondre aux faibles réglementations en vigueur sur l'IA, il s'agit d'une politique interne visant à utiliser durablement ces outils.

c) Prototypage

Une fois le cadre de l'idée principale posé, il est nécessaire de traduire cette dernière ainsi que les concepts qui s'y rapportent vers des formes et objets tangibles pour pouvoir l'évaluer. On parle donc de maquette, modèles, mockup, ou encore croquis, allant encore plus loin dans la matérialisation de l'idée. Une fois encore, il ressort que l'intelligence artificielle aide cette étape de manière directe.

Un premier point qui ressort de l'étude est la vitesse de production qui est inégalable lorsque l'on intègre l'IA à son travail. Plusieurs profils interrogés, tel que le 'Design Director' Hendrick Everaerts, précisent « *je peux demander n'importe quoi et j'ai un parfait 'mood board' (outil synthétique visuel utilisé pour guider la création). Je ne dessine plus, je suis juste et complet dans mon prompt, l'IA est simple et rapide.* » (2025). Un 'Art Director' de l'agence confirme l'aide de l'IA dans la production visuelle : « *c'est une grande aide pour les mood boards ou pour créer des proposition dont je ne dois plus chercher après des images 'stock' pendant des jours ou les dessiner. Maintenant on les trouve avec l'IA simplement.* » (Philip De Cock, 2025). Voici une des plus grandes forces de cette technologie, la rapidité pour produire des visuels qui serviront de base pour la création de certaines campagnes. Autrement dit, il devient plus facile et rapide de communiquer et illustrer les idées qui sont développés aux phases précédentes.

En parallèle d'un accroissement de la vitesse de travail, ces outils génératifs permettent des économies significatives. Quelques professionnels interrogés exprime le gain de vitesse ; « *Du côté codage, on pouvait demander un mois ou plus pour un site internet, maintenant en une semaine tu as un site ou un programme qui fonctionne.* » (Louis-James Pouleur, 2025). Kim Leunen exprime l'économie faite avec de tels outils ; « *On peut désormais tester la faisabilité d'une idée sans passer par la création. Par exemple, je peux demander à l'IA si un jeu créatif sur la nouvelle campagne fonctionnerait, et elle le génère. Je peux alors imaginer sa réussite ou son échec et l'insérer dans le briefing comme inspiration, ce qui permet d'économiser des heures de travail.* » (2025). La vitesse est un point qui permet de gagner du temps et libérer de précieux espace de travail pour chacun des profils, une économie et une opportunité de se concentrer sur d'autres aspects du travail de chacun. On peut donc parler d'optimisation des processus opérationnels et de la réduction de coûts dès qu'une tâche ou qu'une phase devient plus rapide.

Une autre aide apporté par l'intégration de l'IA en agence de publicité est la hausse du niveau de personnalisation à petite ou grande échelle. Louis-James, 'Junior Brand Designer', souligne sa capacité à générer « *des visuels plus spéciaux, plus créatifs, qui ne sont pas facile à traiter. Ça devient plus facile de faire quelque chose avec les logos ; les intégrer dans un environnement spécifique et ce beaucoup plus efficacement.* » (2025). Il s'agit de voir un résultat de l'IA, outre la vitesse et l'économie de ne plus devoir passer des heures voir journées entières pour un visuel, comme une aide pour aller plus loin dans la création elle-même. Pouvoir

accomplir le résultat visuel que l'on entend sans avoir la formation ou l'expérience précise en la matière est désormais à porter de main pour les professionnels en agence.

Alors que l'IA apporte beaucoup d'avantage dans la phase de mise en forme, le manque de contrôle et les imperfections restent de mise. Philip De Cock, 'Art Director' et professionnel dans la création depuis près de 40 ans, précise que là où ces technologies nous font gagner du temps et permettent d'aller plus loin dans la création visuelle, « *on doit retravailler le résultat, c'est le problème actuel l'incertitude que le résultat ne soit pas exactement ce que l'on souhaite* ». D'autres profils interrogés partagent la même limite quant à l'IA et Pol Labaut ajoute que l'on peut « *perdre du temps à attendre la génération d'images précises plutôt que montrer ses inspirations simplement et directement* ». Plusieurs points importants à mettre en lumière car derrière les gains de ces outils, ces changements apportent des ralentissements là où le processus de création était parfois plus rapide. Il est important de noter que d'une vision plus large, il reste avantageux d'utiliser ces nouvelles technologies temporellement parlant. En effet, retravailler une image parfois reste plus rapide que devoir produire l'ensemble du prototype d'une page blanche, si toutefois l'on ne perd pas son temps sur des détails.

Une autre limite ressort de l'étude, celle de la perte d'authenticité et de l'originalité. De fait, l'inspiration de l'IA sur sa base de données est pointée du doigt pour expliquer pourquoi le résultat est toujours similaire. « *Bien que cette base de données s'améliore et s'agrandisse continuellement, cela n'en est toujours pas un style personnel.* » (Philip De Cock, 2025) En allant plus loin dans cette contrainte de l'IA, une 'Digital Creative' nous partage son sentiment de 'déconnexion' avec son métier : « *Produire une image créée par ordinateur n'apporte pas tant de valeur, c'est comme si tout le monde pouvait écrire un prompt. Il n'est plus nécessaire d'être une personne créative pour écrire un prompt du moment de savoir écrire une phrase pour décrire ce que l'on veut.* » (Johana Verbeeck, 2025). Un raisonnement qui pousse à réfléchir au sens du travail ainsi que qu'à l'originalité quant à l'intégration plus ou moins forte de l'IA dans son quotidien professionnel.

L'originalité peut prendre une forme toute autre, celle de l'éthique par exemple. L'étude menée révèle l'importance de la création et du droit à l'artiste qui crée. Depuis que l'IA fait partie du processus créatif propre à chaque employé, des questionnements moraux peuvent apparaître « *la ligne est fine car d'un côté le travail est fait et l'on apporte de l'efficacité à l'agence, mais de l'autre, un raisonnement « est-ce correct ou non ? ».* Un débat très divisé. Surtout lorsque l'on ajoute à cela l'utilisation de données de l'IA apparenté à du vol auprès des artistes d'une certaine façon. » (Johana Verbeeck, 2025). En d'autres termes, on observe que les employés eux-mêmes ont des opinions, du point de vue de l'éthique, parfois similaires ou divergentes sur l'intégration de tels outils dans leur travail. Un point important à noter dans le cas de l'agence TBWA, et du groupe Omnicom plus généralement, est la prise de position sur ces questionnements afin d'encadrer ces tendances nouvelles. Cela se traduit par des recherches auprès des outils d'intelligence artificielles que le groupe peut ou non utiliser afin de s'assurer d'une intégration durable auprès des agences. Cette sélection se base sur une série de critères tels que l'utilisation des données, la source de base de données de chacune d'entre-elles, la sécurité de ces dernières...

Enfin, bien qu'il devient plus facile, efficace, et impressionnant de créer et générer des résultats grâce à l'IA, un danger gagne en importance dans le rapport avec les clients. Vincent Nivarlet, 'Copywriter', exprime son inquiétude sur la valeur du fond et de la forme : « *On voit les limites de tout ceci étant que l'on crée des images trop belles, à la base pour vendre quelque chose, une idée. Et la forme prend le dessus sur le fond. Le client s'en voit séduit par la forme plutôt que par le fond. Si bien que ça s'arrête à cette image présentée alors que l'on voulait travailler avec ce photographe ou tel dessin... le fond est un peu éliminé par la forme.* » (2025). Une contrainte endémique à l'intégration de l'IA. Il s'agit d'un danger à considérer pour le futur de la création publicitaire où l'idée est au centre du modèle.

d) Validation

Les idées et concepts qui se rapportent au prototype demandent d'être affinés, testés, modifiés pour qu'il ne reste que le meilleur. On retourne d'ailleurs dans cette étape vers une dimension conceptuelle qui implique, individuellement ou collectivement, des prises de décisions. Le jugement humain est donc central et irremplaçable pour certains, mais l'IA peut tout de même apporter un soutien pour d'autres...

Abordons le premier bénéfice de l'IA dans la dernière étape du processus de création, soit le rôle accru du jugement humain. Une entrevue avec l'un des profils interrogés permet de comprendre qu'alors que l'IA apporte un gain de temps, jusqu'à parfois déconnecter le créatif de son travail, « *la valeur ajoutée de l'humain apparaît lors de la sélection, cela reste subjectif aux goûts et opinions de ce qui est beau ou pas. On pourrait recevoir le même briefing, utiliser les mêmes outils et suivre le même processus créatif, les résultats seraient différents les uns des autres quand même. On reste donc dans un processus humain.* » (Johana Verbeeck, 2025). Outre les apports de l'IA dans les étapes précédentes, l'humain est encore plus nécessaire pour assurer un bon résultat car cette technologie ne se suffit pas à elle-même pour le moment.

Bien que l'humain est irremplaçable pour juger de la qualité du résultat final, il ressort de l'enquête qu'une étape de vérification s'ajoute dans cette phase pour assurer l'originalité du contenu. En effet, comme expliqué précédemment, l'IA se nourrit de données existantes, bien que durablement utilisées sans « voler » de contenu, il se peut qu'une ressemblance plus ou moins forte existe. Malgré cette sous-étape, le processus reste plus rapide en utilisant l'IA d'après certains profils de manière générale comparé à produire des créations sans.

Un dernier point qui influence la validation est la relation avec les clients, plus précisément ses attentes et demandes à l'agence de publicité. Sans être un apport ou une contrainte de l'intégration de l'IA en agence, il ressort de l'étude que les clients accélèrent le processus en demandant parfois si l'adaptation peut être exécutée grâce aux outils d'IA. Il y a cependant un danger ici car le client pourrait vouloir accélérer l'exécution de résultats et croire que l'IA transforme en toute partie le travail en amont. Un élément sur lequel l'agence se doit de garder le contrôle pour éviter une relation avec les clients touchée par l'utilisation de tels outils. À l'heure actuelle, le fait de pouvoir adapter des détails en IA après livraison du contenu permet de gagner du temps et libérer des ressources utiles ailleurs. Cet aspect aujourd'hui polarisée

nécessite l'attention de l'agence car le client pourrait préférer l'optimisation du budget au travail de comédien comme le relate Vincent Nivarlet (2025).

En analysant plus en profondeur les limites, contraintes et défis de l'IA dans la dernière étape du processus de création, l'incapacité à juger la subjectivité ressort des entrevues effectuées. Pol Labaut explique qu'il ne fait pas vérifier son travail de créatif par l'IA car « *elle manque de pertinence pour savoir ce qui est drôle ou non, ce qui est beau ou non... Ces outils n'ont pas de sentiments, aucun feeling, et que des directeurs artistiques existent et font ça super bien.* » (2025). Un élément qui reflète l'avantage de l'accroissement du rôle de l'humain, tel que détaillé plus haut, grâce à la limite de cette technologie et l'esprit critique et le sens de l'éthique qui est présent en chaque profil créatif opérant en agence.

3.2. Environnement dynamique

Maintenant que les données concernant chacune des phases ont été analysées, il convient d'établir une analyse portant sur l'environnement dans lequel s'inscrit ce processus de création. En effet, ce processus est plus riche et dynamique qu'une simple suite d'étapes linéaires. Un ensemble complexe de facteurs influencent la création allant au-delà de l'impact direct de l'IA sur ces phases ayant été révélée suite aux entretiens menés auprès des professionnels de TBWA. L'analyse de ces données peut s'organiser selon 4 sujets, chacun touché par l'intégration de ces nouvelles technologies en agence : les dynamiques internes, les dynamiques externes, les rôles et compétences de l'humain et les enjeux éthiques.

a) Dynamiques internes : organisationnelles et culturelles

Pour analyser les effets de l'IA autour du processus de création, il convient de chercher ce qu'il se passe autour du processus lui-même, en agence donc. Un premier élément retenu dans l'enquête traite de l'encadrement institutionnel limité face à ces technologies. Tels que relevé par différents profils interrogés, l'intégration de l'IA au sein de TBWA se fait avec une approche prudente et un déploiement lent des outils internes, notamment du fait que le groupe Omnicom priorise la sécurité des données clients et des droits d'auteur comme l'explique le 'Chief Experience Officer', Kris Hoet (2025). Un 'Design Director' exprime qu'il n'a « *pas encore les outils, mais que nous y sommes presque parce qu'on fait partie d'un grand groupe, on doit attendre.* » (Hendrick Everaert, 2025), expriment une joie de découvrir ce qu'il sera possible d'effectuer et de créer quand le stade de découverte sera passé. Un 'Digital Creative' ajoute que l'intégration « *a démarrée par les initiatives personnelles des employés, on n'avait pas accès au travail, mais on payait nous-mêmes pendant des mois, aucun cadre. Rapidement le groupe a régulé cela, même si nous payons encore des abonnements, des bêta tests sont en utilisation en ce moment, on essaye...* » (Pol Labaut, 2025). On peut donc retenir que la vélocité de l'évolution de ces technologies complexifie son intégration mais pour un groupe d'une telle envergure, cela reste possible. Cette évolution se traduit par une obsolescence, observée par un autre créatif de l'agence, où « *les conceptions mises en places en agences sont déjà dépassé par ce qui sort dans le grand public* » (Julien Roubaud, 2025).

Un autre point concernant l'encadrement de ces outils d'IA, est que son utilisation, outre les changements sur le travail général de l'agence, revient principalement à l'individu et comment chacun les utilise spécifique. C'est pourquoi il n'y a pas de flux de travail structuré officiellement et l'exploration est laissée à la portée de chacun en favorisant le partage informel des apprentissages en interne selon le 'Chief Experience Officer' de l'agence étudiée (Kris Hoet, 2025). Cependant, bien que ces découvertes et apprentissages des outils d'IA émergents soient laissés à l'initiative de chacun, d'autres profils soulignent un manque de temps alloué et de formations structurées cela. Il convient de retenir que l'encadrement est important à ce jour concernant l'IA, à la fois de vérifier et analyser précisément chaque outils intégrés en agence, mais aussi de moduler un apprentissage officiel efficace pour chacun afin d'éviter d'ajouter du travail indirectement demandé au temps libre des créatifs.

Un second sujet abordant les changements de dynamiques internes est la culture d'expérimentation proactive, soit l'ouverture à l'expérience malgré tout. Kris Hoet, 'Chief

Experience Officer’, partage qu’il est intéressant de « *trouver des solutions qui n’auraient pas été possible auparavant, donc autant explorer. Repenser notre approche, comment penser ou produire différemment vient de nous et apporte de nouvelles opportunités qui sont, en fin de journée, de l’optimisation. Certains changements proviennent aussi de demandes clients selon leur stratégie.* » (2025). En d’autres termes, l’agence met un point d’honneur à essayer, à se confronter au changement pour continuer d’évoluer et l’IA apporte une hausse de rapidité sur cette culture d’entreprise.

b) Dynamiques externes : industrie et marché

Après avoir passé en revue les changements de dynamiques internes, l’étude relève des éléments traitant des dynamiques externes, soit au niveau du marché et de l’industrie de la publicité elle-même. Savoir ce que l’IA apporte ou non aux agences s’explique parfois par des raisons plus éloignées, comme par exemple le renforcement des logiques de productivité et d’optimisation. De fait, notre époque est caractérisée par la puissance de contenu sociaux et plus particulièrement de tendances, un point que l’IA accélère de par sa rapidité et sa faible demande en créativité. Ce phénomène, expliqué par un copywriter, provient des clients qui sont de moins en moins exigeants, au profit d’une rapidité accrue. Il ajoute que l’on pouvait déjà observer dans l’industrie une baisse du budget alloué à la pub, chose fréquente en fonction des périodes et climats macro-économiques. Ces nouvelles technologies d’IA ne font qu’accélérer ces phénomènes (Vincent Nivarlet, 2025). Un ‘Digital Creative’ confirme cette atmosphère où la publicité traditionnelle se remplace en partie par le fait de vendre du feeling et non plus un produit, et ce au travers d’un essor des réseaux sociaux (Pol Labaut, 2025). Cette vision de l’industrie étudiée offre une pertinence à l’IA d’être intégrée aux outils de l’agence.

c) Rôles et compétences humains

Le processus de création est influencé par les effets de l’IA sur la dynamique interne et externe mais aussi par les rôles et compétences humaines, eux aussi impactés par l’IA. Bien que très puissant, sans un humain devant la machine initiale, les nouveaux outils digitaux ne produiront rien. La maîtrise de ces outils est donc arrivée au cœur des stratégies émergentes dans le monde professionnel, et la publicité n’y déroge pas. Les entrevues auprès des profils de TBWA permettent d’apporter des précisions sur la nécessité de l’apprentissage. D’après l’un, si l’on ne commence pas à utiliser ces outils pour être plus performant mais que la concurrence le fait, un fossé se creusera dont la survie de l’agence dépend (Pol Labaut, 2025). De manière plus individuelle, un autre profil créatif précise que « *personne n’est menacé par l’IA, seul les gens qui s’en désintéressent complètement le sont* » (Julien Roubaud, 2025), une vision partagée par plusieurs professionnels de l’agence. En éclairant la nécessité de ces nouvelles technologies, le « prompt » ressort comme l’essentielle compétence à acquérir. En effet, l’interaction principale et presque unique que l’IA offre actuellement est le texte qu’on lui fournit, son code. Chacun adopte son langage dépendamment de son utilisation et de sa connaissance par rapport à chaque outil, cependant le prompt efficace permet d’atteindre des résultats plus optimaux (Pol Labaut, 2025).

Bien que cette compétence devient un vrai plus à avoir dans son métier, l’évaluation de cette dernière n’en reste pas moins très difficile à évaluer. Un ‘Design Director’ partage ce qu’il

observe lors de candidature et l'analyse du portfolio qui « *permet d'établir son niveau dans différents domaines et outils tels que la suite Adobe, la 3D, le cinéma, etc. Mais avec l'IA, des résultats à couper le souffle peuvent être créés par chance. Établir jusqu'où quelqu'un est en contrôle du résultat est encore une zone floue* » (Hendrick Everaerts, 2025). En outre, la maîtrise et l'utilisation de ces outils est une clé pour porter ses performances professionnels plus haut, mais cela reste complexe à juger de l'extérieur si l'on ne connaît pas les profils en charge. Une recomposition des critères d'évaluation portant sur l'IA et son utilisation reste à établir dans ce secteur.

Une fois dans l'entreprise, les profils engagés retrouvent déjà des outils d'intelligence artificielle dans leur formation. Une 'Senior Brand Strategist' partage que l'IA permet d'entraîner des « juniors » (jeune employé avec relativement peu d'expérience généralement) mais surtout apprend à devenir un(e) meilleur(e) stratège, lui permettant ainsi de pouvoir apporter sa plus-value humaine ailleurs, comme la guidance émotionnelle par exemple, car l'IA se charge d'une partie du processus d'apprentissage (Kim Leunen, 2025).

Au-delà de la formation, l'autonomie des profils semble s'accroître car l'IA permet d'aller plus profondément dans son processus créatifs. Un point qu'explique le 'Chief Experience Officer' : « *on peut aller une étape plus loin que jusque-là où on irait normalement et laisserait la personne suivante dans le processus s'en occupé, et cela vaut pour tous les rôles* » (2025). D'ailleurs, pendant que l'autonomie des professionnels s'agrandie, la communications entre les différents rôles dans l'agence n'en est pas moins positivement touchée non plus. Plusieurs profils s'exprimant à ce sujet précisent que la génération rapide de visuels permet d'établir des références solides et plus efficace que de longues explications, laissant la subjectivité de chacun de côté. Ainsi, chaque professionnels aurait un champ d'action accrue ainsi qu'une facilité à passer le travail à l'étape suivante, se résumant en un gain optimal pour chacun et entre les différents rôles opérant en agence.

Un dernier point concernant le travail de l'humain que l'IA impact la qualité revue à la hausse. Il convient, tel que l'expose un profil interrogé, de préciser que « *la qualité de chaque étape du processus évolue rapidement lorsque l'on intègre l'IA dans son travail. Le résultat est juste meilleur à chaque phases parce qu'on a maintenant un 'sparing partner', permettant d'enrichir nos idées et les rendre plus riches. La barre est simplement mise plus haute* » (Kim Leunen, 2025). C'est donc grâce à l'utilisation d'outil d'IA qui permettent d'assurer un résultat supérieur, un échange avec ces technologies permettant d'aller plus loin te s'améliorer constamment. Un copywriter apporte une nuance du résultat obtenu où l'humain est nécessaire, peu importe l'étape dans laquelle nous sommes, car l'IA ne rattrapera pas l'humanité que l'on ajoute dans nos productions, sans quoi le résultat reste « plat » (Wilfrid Morin, 2025). En outre, il s'agit ici de réaffirmer le rôle central de l'humain dans le processus de manière général mêlé aux outils d'IA qui permettent une qualité de travail plus importante.

d) Enjeux éthiques et sociétales

Un dernier aspect important de l'influence de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de création est l'éthique. L'enquête a relevé plusieurs enjeux, à commencer par la

menace sur la valeur intellectuelle et créative. Cela s'observe par une crainte, partagée par certains professionnels interrogés, des résultats qui seraient semblables, une productivité si importante et centrale que l'on en oublierait l'inspiration naturelle liée à l'expérience de chacun (Wilfrid Morin, 2025). Pour aller plus loin dans la diminution du vécu et de la culture que l'on se construit, il ressort que l'on utilise tout de même ces outils pour se faciliter la vie majoritairement, certes pour se concentrer sur une tâche où l'humain aurait une plus-value accrue, et « *cela peut entraîner un risque d'appauvrissement intellectuel de l'idée, de la réflexion, du vécu...* » (Vincent Nivarlet, 2025). En ce sens, une crainte commune est la perte du savoir-faire de l'intellectuel humain de par l'externalisation de ce qui est à la base profondément humain (Wilfrid Morin, 2025). Il revient donc de parler de craintes de faire exécuter le travail par les nouvelles machines digitales, résultant en une baisse du savoir-faire et des compétences intellectuelles que l'humain n'utiliserait plus. Si l'on ajoute à cette vision de l'influence de l'IA sur l'humain à la baisse de demande en qualité et de l'idée correct au profit de l'idée disruptive des clients, et ce dans un objectif de productivité à la hausse, cette crainte pourrait devenir une menace réelle dans la dynamique de travail en agence de publicité.

L'utilisation des outils d'IA dans la publicité soulève d'autres craintes dans le même temps telles que la fragilisation des professions créatives externes. Un copywriter, habitué au travail de terrain avec une multitude de professionnels tels que des doubleurs et comédiens par exemple, exprime la menace qui pèse sur ces personnes au métier très difficile déjà à la base. Conscient que, pour ces comédiens, l'industrie de la pub est vue comme un bonus dans leurs revenus et occupations professionnels, le client n'aurait que peu de mal à se passer de ce coût si demain l'IA produirait le même résultat. Un cas de figure qu'il illustre permet de se rendre compte de la présence de cette menace ; un client se trompe dans un texte lors du doublage, il faut donc faire revenir le comédien, mais s'il est possible de modifier tous les textes grâce à ces nouveaux outils, c'est le comédien qui y perdra... (Vincent Nivarlet, 2025). Certaines histoires racontées dans l'enquête montrent de similaires expériences avec des photographes ou illustrateurs remplacés parfois avec la puissance de technologies d'IA (Pol Labaut, 2025). Il s'agit donc ici de pointer du doigt certaines nécessités à protéger l'une ou l'autre profession que l'on pourrait voir remplacée en tout ou en partie par ces nouveaux outils. Un sujet qui prend forme dans l'esprit de certains comme : « *nourrir la bête qui va nous avaler* » (Wilfrid Morin, 2025).

Un dernier point à considérer concernant l'intelligence artificielle est l'éveil de la préoccupation sur la consommation énergétique importante derrière chaque outil d'IA. Il s'agit d'un aspect souvent négligé mais qui suscite une conscience chez certains professionnels et représente même un frein à l'utilisation pour certains. Suite aux récentes études publiées au travers d'une multitude de médias, la population sait aujourd'hui que la consommation digitale a un impact important sur l'écologie et l'IA n'en fait aucunement exception, bien au contraire, cette technologies accroît, parallèlement à l'optimisation de la productivité, les enjeux énergétiques contemporains. Une nécessité de prise de conscience lors de l'intégration de l'IA d'après Vincent Nivarlet (2025).

3.3. Conclusion de l'analyse empirique

L'analyse des données empiriques recueillies au sein de l'agence TBWA (sections 3.1 et 3.2) a permis de dresser un tableau nuancé et complexe de l'influence de l'intelligence artificielle sur le processus de création et son environnement. Loin d'être un simple outil aux bénéfices univoques, l'IA se révèle être une force de transformation aux impacts variés, tant positifs que négatifs, sur les pratiques professionnelles, les dynamiques d'équipe et les enjeux plus larges de l'industrie.

Pour synthétiser ces observations, deux schémas ont été élaborés (Figure 7 et Figure 8). Ils illustrent de manière synthétique les apports et les défis majeurs identifiés, offrant une vision globale des interactions entre l'IA et l'écosystème créatif.

a) Impact de l'IA sur le processus de création

La Figure 7 illustre les apports et les limites de l'IA sur chacune des quatre phases du processus créatif tel que modélisé dans ce mémoire : Inspiration, Cadrage, Prototypage et Validation.

- Inspiration : l'IA accélère la recherche d'idées et la collecte d'insights mais peut limiter l'originalité si utilisée de manière trop directive.
- Cadrage : l'IA aide à structurer les briefs et à analyser les contraintes, mais son interprétation automatisée peut générer des biais ou des approximations.
- Prototypage : l'IA permet de générer rapidement des maquettes ou des concepts visuels, facilitant l'expérimentation, mais elle ne remplace pas l'intuition créative humaine.
- Validation : les outils d'IA peuvent évaluer la pertinence ou l'impact potentiel des idées, tout en soulevant des questions sur la subjectivité et la responsabilité décisionnelle.

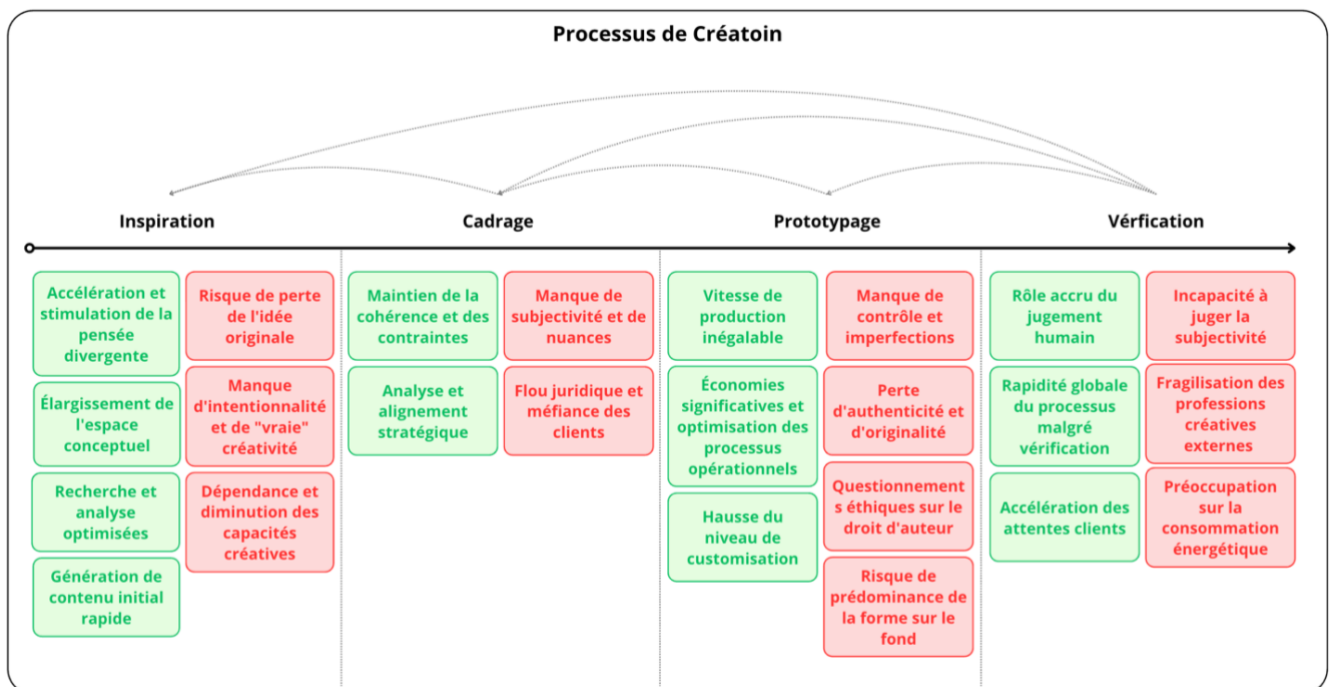


Figure 7. Schéma de Synthèse de l'Influence de l'IA sur le Processus de Création (source : auteur)

Ce schéma présente les effets de l'IA sur chaque phase créative en distinguant les bénéfiques (en vert) et les risques/limites (en rouge), permettant ainsi de visualiser rapidement comment l'IA transforme le processus.

b) Impact de l'IA sur l'environnement du processus créatif

La Figure 8 élargit le regard en synthétisant l'influence de l'IA sur l'environnement dynamique du processus créatif. Quatre dimensions principales ressortent :

- Dynamiques internes : structures organisationnelles, culture d'agence, adoption progressive des outils et ajustements des workflows.
- Dynamiques externes : évolutions du marché, attentes des clients, innovations concurrentielles et adaptation aux tendances technologiques.
- Rôles et compétences humains : redéfinition des tâches, complémentarité homme-machine, montée en compétences numériques et redistribution des responsabilités.
- Enjeux éthiques et sociétaux : confidentialité des données, propriété intellectuelle, responsabilité créative et perception de l'IA par les parties prenantes.

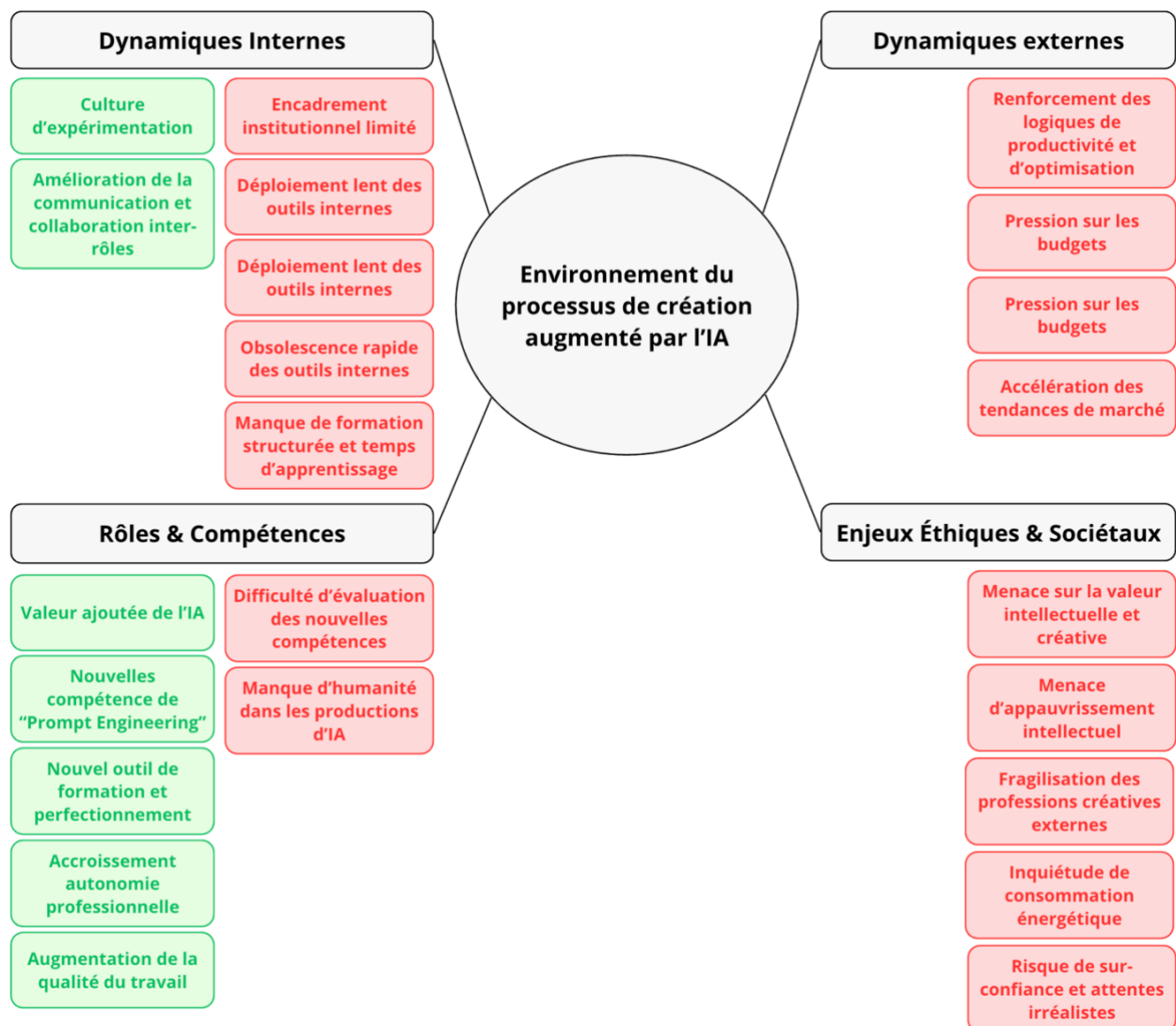


Figure 8. Synthèse de l'Influence de l'IA sur l'Environnement du Processus de Création (source : auteur)

Ce schéma synthétise l'impact de l'IA sur l'écosystème du processus créatif. Les bénéfices sont indiqués en vert, les risques en rouge, permettant de visualiser les interactions entre l'IA et les facteurs internes et externes de l'agence. Il montre que l'intégration de l'IA dépasse le simple outil et touche aux structures, aux compétences et aux enjeux éthiques.

4. Mise en évidence des écarts ou convergences terrain / littérature

En confrontant les recherches théoriques sur le sujet étudié (se référer à la section 2. Approche Théorique) ainsi qu'aux constats empiriques recueillis au sein de l'agence de publicité TBWA, la mise en lumière des convergences, écarts et nuances entre ces deux approches est désormais nécessaire afin d'en synthétiser les contributions spécifiques de l'étude et d'ouvrir potentiellement de nouvelles pistes théoriques.

a) Validation & contradiction des modèles existants

L'étude de terrain confirme une grande partie des dynamiques du processus de création et des tensions identifiées dans la littérature, tout en apportant des nuances concrètes. En abordant tout d'abord l'impact sur le processus en lui-même :

Inspiration

La littérature décrit l'IA comme un accélérateur de la pensée divergente et un outil pour surmonter les blocages créatifs et élargir l'espace conceptuel. Les professionnels de TBWA confirment ce rôle de 'fire starters', soulignant la rapidité de génération d'idées et l'élargissement de l'espace conceptuel, perçu comme un troisième cerveau ou une troisième personne dans le brainstorming. L'IA facilite également la recherche et l'analyse d'informations pour les insights clients et aide à passer d'un 'tone-of-voice' à un autre.

Cadrage

Mentionné dans la littérature, l'aide de l'IA pour la pensée convergente. Les observations empiriques valident que l'IA contribue à maintenir la cohérence et le respect des contraintes du briefing, ainsi qu'à l'analyse et l'alignement stratégique.

Prototypage

La littérature met en avant la vitesse de production et la réduction des coûts offertes par l'IA générative. Le terrain corrobore massivement ces avantages : vitesse de production inégalable pour, par exemple, les 'mood boards' et les propositions visuelles, économies significatives en temps et ressources (exemple avec un site web en une semaine au lieu d'un mois), et une hausse de la customisation des visuels.

Validation

La revue de littérature insiste sur le rôle irremplaçable du jugement humain dans la sélection et la validation. Les entretiens confirment que la valeur ajoutée de l'humain apparaît lors de la sélection, et qu'une étape de vérification est nécessaire pour assurer l'originalité du contenu généré par l'IA.

La mise en regard des approches révèle certaines divergences et tensions que l'on peut confirmer et approfondir au sujet de l'intégration de l'IA en agence :

Dépendance et diminution des capacités créatives

La théorie met en garde contre le risque de « use it or lose it » et la perte de créativité par manque d'exercice. Les professionnels confirment cette crainte d'un appauvrissement

intellectuel et d'une diminution des capacités créatives due à une dépendance excessive à l'intelligence artificielle.

Standardisation et manque d'authenticité et d'originalité

La littérature craint une homogénéisation des contenus et une dilution de l'identité de marque. Les entretiens révèlent une frustration face à la standardisation des styles et un sentiment de déconnexion du processus créatif, où la simple écriture d'un prompt ne nécessite plus d'être réalisée par une personne créative. De plus, le manque de surprise et de singularité de l'IA est un point de divergence crucial.

Limitations de l'IA

Les témoignages mettent en lumière les limites théoriques de l'IA, telles que le manque d'intentionnalité, de consistance, les biais de données et l'incapacité à évaluer le sens. L'IA est perçue comme incapable de saisir les nuances, l'humour, le 'feeling' ou ce qui est 'beau' ou non, soulignant ainsi une lacune fondamentale en matière de subjectivité et d'émotion.

Enjeux éthiques et juridiques

Les recherches issues de littérature soulignent les incertitudes entourant les droits d'auteur, la confidentialité des données et la responsabilité des biais. TBWA a mis en place une approche structurée et rigoureuse pour la sécurité des données et le copyright. Cependant, la méconnaissance ou la méfiance des clients face au flou juridique de l'IA reste un obstacle majeur sur le terrain. De plus, la question du 'vol' de données d'artistes soulève de vives préoccupations éthiques.

b) Apports spécifiques de l'étude

L'étude menée par TBWA apporte des observations concrètes et des perspectives nouvelles sur l'intégration de l'IA en agence publicitaire, enrichissant ainsi la littérature existante sur le sujet. Elle révèle que le processus d'intégration de l'IA a débuté par des initiatives personnelles des employés, avant d'être progressivement encadré par le groupe Omnicom, qui a adopté une approche prudente axée sur la sécurité des données et la propriété intellectuelle. L'étude met également en lumière le décalage entre les outils disponibles en agence et ceux du grand public, qui évoluent plus rapidement, ainsi que le manque de temps alloué et de formations structurées pour les créatifs.

Au-delà de la co-création, l'étude souligne l'émergence de nouvelles compétences nécessaires, telles que le 'prompt engineering', et la difficulté à évaluer cette aptitude lors des processus de recrutement. De manière inattendue, l'IA apparaît également comme un outil de formation pour les profils juniors et un soutien pour les stratèges, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée humaine. Enfin, l'IA contribue à renforcer l'autonomie des professionnels et à améliorer la communication entre les rôles, notamment grâce à la visualisation rapide d'idées.

Les entretiens révèlent également une réticence plus marquée chez les copywriters, qui expriment une méfiance prononcée vis-à-vis de l'IA. Ils craignent un appauvrissement intellectuel, un relâchement des exigences créatives et un nivellement par le bas de la qualité

des productions. Certains vont jusqu'à craindre d'être entièrement remplaçables, soulignant aussi l'impact potentiel sur d'autres professions créatives externes, telles que les comédiens ou les photographes.

Une autre préoccupation identifiée est le paradoxe entre la forme et le fond. Plusieurs professionnels redoutent que la qualité visuelle séduisante des productions générées par IA ne détourne l'attention des clients de la pertinence conceptuelle, risquant ainsi de marginaliser la collaboration avec des artistes humains. Enfin, l'étude soulève une préoccupation éthique encore peu abordée dans la littérature : l'importante consommation énergétique des outils d'IA, qui peut, pour certains, constituer un frein à leur adoption.

c) Limites théoriques et ouvertures

Bien que cette étude ait apporté des éclairages précieux, elle met également en évidence certaines limites des cadres théoriques actuels et ouvre de nouvelles pistes de recherche. Premièrement, la temporalité de l'enquête, limitée à une période spécifique, ne permet pas de saisir les transformations durables. Les modèles théoriques peinent encore à anticiper les effets à long terme de l'IA sur la créativité humaine et les compétences. Par conséquent, des recherches longitudinales sont nécessaires pour suivre l'évolution des pratiques et des mentalités.

Deuxièmement, l'étude soulève la question de la subjectivité et de la nature profonde de la création. Si la théorie de la co-création Humain-IA envisage l'IA comme un partenaire, les observations montrent qu'elle reste incapable de juger des dimensions subjectives telles que l'humour ou la beauté, ni de reproduire le style personnel ou l'humanité d'un créateur. Cette limite interroge les modèles existants sur la nature profonde de la créativité humaine et sur ce qui la rend véritablement irremplaçable, au-delà de la simple génération ou optimisation d'idées. Une théorisation plus fine de l'intégration de l'émotion, de l'intentionnalité et de l'expérience vécue dans les processus créatifs augmentés par l'IA apparaît ainsi nécessaire.

La recherche souligne l'importance du cadre réglementaire et de la confiance accordée par les clients et le public. Malgré les efforts internes de TBWA pour encadrer l'utilisation de l'IA, des incertitudes juridiques persistent, et certains clients restent méfiants. Ce constat, déjà relevé dans la littérature, ouvre la voie à des travaux théoriques sur l'impact des politiques et réglementations dans l'adoption et la perception de l'IA dans les industries créatives, ainsi que sur les mécanismes permettant de construire et de maintenir la confiance entre agences, clients et grand public.

Un autre point central concerne la valeur de l'humain dans un marché de plus en plus orienté vers la productivité et la réduction des coûts. La capacité de l'IA à répondre à ces exigences soulève la question de la définition et de la valorisation du travail créatif humain. Les approches économiques et sociologiques devront explorer comment préserver l'incitation à une créativité de rupture, la « Big-Creativity », face à l'efficacité d'une IA essentiellement répliquative.

Enfin, l'étude attire l'attention sur l'évolution des critères d'évaluation des talents. Les difficultés observées à mesurer les compétences liées à l'IA dans les portfolios créatifs révèlent une lacune théorique : l'absence de cadres conceptuels adaptés pour évaluer une intelligence créative augmentée et hybride.

En conclusion, cette recherche confirme certaines hypothèses de la littérature tout en mettant en lumière des tensions et problématiques spécifiques, notamment humaines et éthiques, qui appellent à une exploration théorique plus approfondie. Elle réaffirme ainsi le rôle central et irremplaçable de l'humain dans le processus créatif, non pas comme simple opérateur de l'IA, mais comme gardien du sens, de l'originalité et de l'émotion.

5. Synthèse de la recherche

Cette section constitue le point d'orgue de notre approche pratique, offrant une synthèse des influences, positives, négatives ou neutres, de l'intelligence artificielle sur le processus de création chez TBWA Belgium. Elle consolide les observations empiriques avec les cadres théoriques, permettant une compréhension nuancée des transformations en cours.

Notre problématique centrale visait à élucider : « *En quoi l'intelligence artificielle influence-t-elle le processus de création en agence de publicité ?* ». Pour y répondre, nous avons analysé l'impact concret de l'IA sur les étapes du processus créatif (de l'inspiration à la validation), examiné les perceptions et usages selon les métiers, identifié les bénéfices et limites perçus, et évalué les conséquences organisationnelles et collaboratives.

Cette synthèse confirme que l'IA est bien plus qu'une technologie : elle agit comme un catalyseur de réflexion sur la créativité humaine, tout en introduisant des défis spécifiques mis en évidence par notre étude de terrain.

a) Impact de l'IA sur le processus de création

Inspiration : accélération et élargissement de l'espace conceptuel

L'IA agit comme un puissant accélérateur de la pensée divergente. Elle enrichit significativement l'espace conceptuel, facilitant la génération rapide d'idées et agissant comme une « troisième personne » dans les sessions de brainstorming, apportant des perspectives variées grâce à sa capacité à traiter de vastes volumes d'informations sur les clients et les marchés. Les outils texte-vers-image, en particulier, offrent une source d'inspiration visuelle immédiate et aident à naviguer entre différents « tones-of-voice » ou styles. Cependant, cette puissance n'est pas sans risque : elle peut potentiellement brouiller la vision initiale du créatif par la richesse des résultats générés et, paradoxalement, limiter la « vraie » créativité et l'humour en raison de son manque d'intentionnalité et de sa tendance à la standardisation. Le danger d'une sur-confiance menant à un appauvrissement du sens critique et à une diminution des capacités créatives humaines est une préoccupation majeure partagée par les professionnels.

Cadrage : efficacité et conformité, mais manque de subjectivité

Au stade du cadrage, l'IA renforce la rigueur et la cohérence des propositions. Elle est capable de vérifier la conformité aux briefs et aux règles de marque, guidant la réflexion stratégique à partir de métriques objectives et de tendances médiatiques. Cette capacité favorise la pensée convergente, offrant une structure efficace pour orienter le processus créatif. Néanmoins, sa limite à saisir les nuances et la subjectivité peut rendre les idées fades. Par ailleurs, le flou juridique persistant concernant l'IA et la méfiance des clients à cet égard peuvent freiner son adoption pour des projets cruciaux, malgré les réductions de coûts et de délais qu'elle pourrait offrir.

Prototypage : vitesse de production et économies significatives

Lors du prototypage, l'IA démontre une vitesse de production inégalable, permettant de générer rapidement des mood boards, maquettes, ou propositions visuelles. Cette rapidité se traduit par

des économies considérables de temps et de coûts, facilitant la personnalisation et la diversification des idées sans nécessiter de compétences techniques spécialisées. Cette optimisation des processus opérationnels est un avantage financier majeur. Cependant, cette étape est également confrontée à des défis : le manque de contrôle précis et les imperfections des productions de l'IA nécessitent souvent un retravail humain. Une préoccupation centrale est la perte d'authenticité et d'originalité, l'IA s'inspirant de bases de données existantes, ce qui peut générer des résultats similaires et un sentiment de « déconnexion » du processus créatif pour les humains. Les questions éthiques et juridiques concernant les droits d'auteur des œuvres utilisées pour entraîner l'IA soulèvent des débats internes et une méfiance chez les clients, malgré les efforts de l'agence pour encadrer son utilisation. Enfin, un paradoxe entre la forme et le fond apparaît : la qualité visuelle impressionnante des productions IA risque de séduire les clients au détriment de la pertinence conceptuelle de l'idée originale.

Validation : rôle central et irremplaçable du jugement humain

Indépendamment des apports significatifs de l'IA dans les phases précédentes, le jugement humain demeure central et irremplaçable dans la phase de validation. L'IA ne peut remplacer l'appréciation de la subjectivité, de l'humour, de l'émotion et de la pertinence conceptuelle. La sélection finale des idées, la vérification de leur originalité, et l'adaptation des détails après production exigent une supervision humaine. L'IA agit ici comme un complément, amplifiant la créativité et la productivité, mais conservant le rôle essentiel de l'humain dans la définition du sens et de l'impact des créations publicitaires. Les attentes des clients concernant des adaptations rapides via l'IA introduisent une nouvelle dynamique, soulignant la nécessité pour l'agence de maintenir un contrôle sur la valeur artistique et la profondeur du message face à la tentation de l'optimisation budgétaire rapide.

b) Impact de l'IA sur l'environnement du processus de création

Au-delà de son influence directe sur les phases du processus créatif, l'IA transforme profondément l'environnement dans lequel la créativité se déploie, touchant aux dynamiques internes et externes, aux rôles et compétences humaines, ainsi qu'aux enjeux éthiques et sociétaux.

Dynamiques internes : une adoption prudente mais proactive

L'intégration de l'IA au sein de TBWA Belgium s'est caractérisée par une adoption prudente et progressive, avec une attention particulière à la sécurité des données clients et aux droits d'auteur, sous l'égide du groupe Omnicom. Les initiatives individuelles des employés ont souvent été le moteur initial de l'expérimentation, renforçant une culture d'apprentissage continu et de partage informel. Cependant, un décalage est observé entre les outils internes et ceux disponibles sur le marché, évoluant plus rapidement, et le temps limité alloué à la formation pose des défis pour une intégration optimale et pour éviter que l'apprentissage ne repose uniquement sur le temps libre des créatifs. Malgré cela, l'agence maintient une culture d'expérimentation proactive, cherchant des solutions innovantes et voyant l'IA comme un levier d'optimisation.

Dynamiques externes : Pression sur la productivité et la personnalisation

Sur le plan externe, l'IA répond aux attentes croissantes de rapidité et de personnalisation du marché, modifiant la relation client et les priorités de production. Elle s'inscrit dans un contexte où les budgets publicitaires sont sous pression et où les réseaux sociaux favorisent une consommation rapide de contenu, parfois au détriment d'une exigence de qualité ou d'originalité élevée. L'IA permet d'optimiser les processus opérationnels, de réduire les coûts et d'offrir des solutions personnalisées à grande échelle, accompagnant ainsi les évolutions de l'industrie publicitaire.

Rôle et compétences humains : redéfinition et amplification

L'IA redéfinit les rôles et compétences humains. La maîtrise du « prompt engineering » est devenue une compétence clé, permettant d'interagir efficacement avec les modèles d'IA pour obtenir les meilleurs résultats. Si cette compétence est valorisée, son évaluation lors des recrutements reste un défi car la qualité des résultats peut parfois être due au hasard, rendant difficile de juger du réel contrôle de l'utilisateur. L'IA agit également comme un outil de formation pour les profils juniors et un soutien pour les stratèges, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. L'autonomie des professionnels s'accroît, et la communication interne est facilitée par la génération rapide de visuels, réduisant la subjectivité dans les échanges. Globalement, l'IA semble élever la qualité globale du travail en agence, agissant comme un « sparing partner » qui enrichit les idées. Cependant, des tensions persistent, notamment chez les copywriters, qui expriment des craintes concernant la dépendance à l'IA, le risque de standardisation, et la diminution de certaines compétences créatives.

Enjeux éthique et sociétaux : un équilibre délicat à trouver

L'émergence de l'IA soulève des enjeux éthiques et sociétaux cruciaux. La protection des droits d'auteur et la confidentialité des données sont des préoccupations majeures, car l'IA est entraînée sur des données existantes, soulevant des questions de vol de contenu artistique. La menace d'une fragilisation des professions créatives externes (comédiens, photographes, illustrateurs) est une crainte palpable, l'IA pouvant potentiellement les remplacer pour certaines tâches, menant à une baisse du savoir-faire intellectuel humain. La consommation énergétique des outils d'IA est également une préoccupation croissante, souvent négligée mais qui représente un frein à l'utilisation pour certains professionnels, soulignant un enjeu écologique important. L'intégration réussie de l'IA nécessite une vigilance constante, un cadre réglementaire clair, une formation continue et une réflexion éthique pour préserver la valeur créative, intellectuelle et humaine.

c) Conclusion de la synthèse

En définitive, cette recherche, à la fois théorique et empirique, confirme que l'intelligence artificielle est un amplificateur stratégique du processus créatif en agence de publicité. Elle a la capacité d'élargir les horizons conceptuels, d'accélérer la production et d'optimiser la personnalisation des contenus, transformant ainsi les méthodes de travail et offrant des gains tangibles en efficacité, créativité et collaboration.

Cependant, les observations de terrain, confrontées à la littérature, soulignent de manière indéniable que l'IA ne remplace pas le jugement humain. L'appréciation des nuances, de l'humour, de l'émotion et de la singularité demeure essentielle à la valeur des créations publicitaires. Les contributions spécifiques de cette étude mettent en lumière des dynamiques concrètes : l'adoption initiale par initiatives individuelles avant un encadrement progressif par le groupe, le décalage entre outils internes et externes, l'émergence et la difficulté d'évaluation du « prompt engineering », le rôle de l'IA comme outil de formation et d'accroissement de l'autonomie, ainsi que les craintes spécifiques des copywriters face à l'appauvrissement intellectuel et la menace sur les professions externes. Le paradoxe entre la forme et le fond, où la séduction visuelle de l'IA prime sur la pertinence conceptuelle, et la préoccupation grandissante pour l'empreinte énergétique des outils d'IA, sont autant de défis concrets que l'étude a pu révéler.

Pour illustrer l'influence de l'IA sur les principaux indicateurs clés, un diagramme radar comparatif "avant IA" et "après IA" mettrait en lumière les évolutions :

Synthèse des résultats de recherche

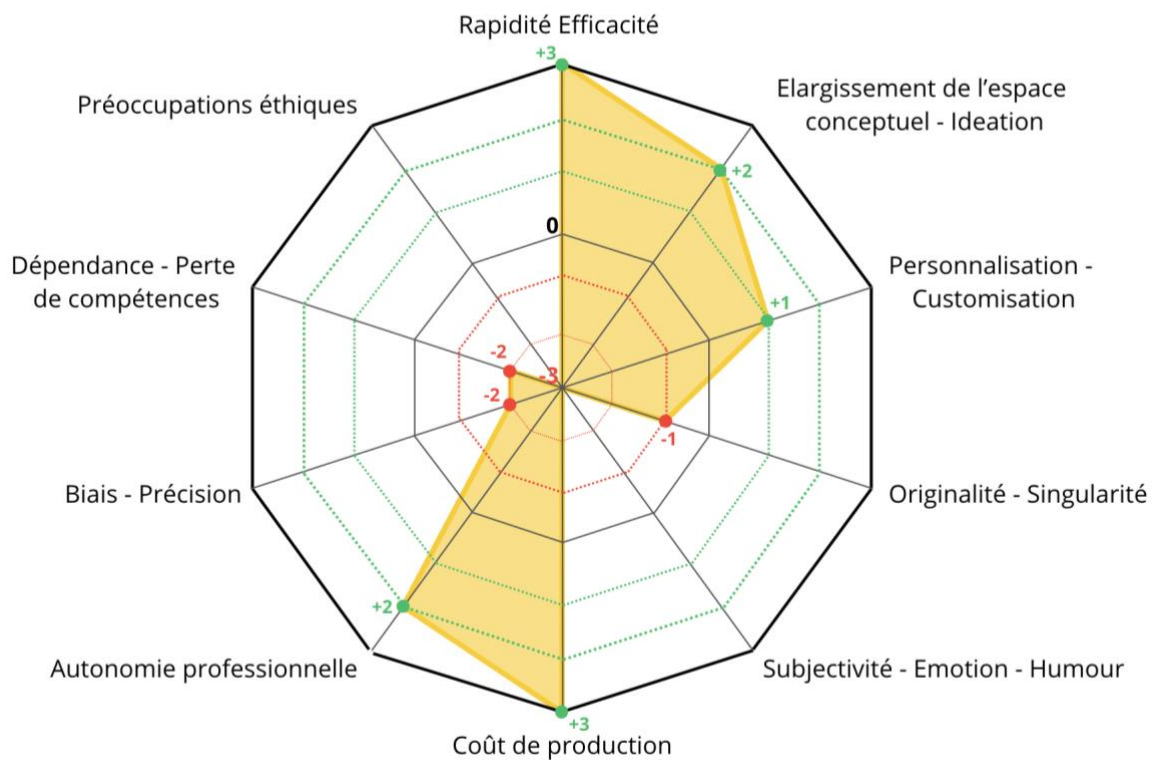


Figure 9. Synthèse de l'Influence de l'IA sur la création en Agence de Publicité (source : auteur)

Discussion et Recommandations

En clôture de cette recherche, il me paraît essentiel de revenir sur les enseignements principaux de cette recherche, d'en évaluer les limites et d'ouvrir des pistes de réflexion pour l'avenir. Mon objectif initial était clair : confronter les cadres théoriques aux réalités concrètes observées sur le terrain, afin d'obtenir une compréhension fine et nuancée de l'influence de l'intelligence artificielle sur la création publicitaire.

Ce travail s'inscrit dans un moment charnière. L'IA générative n'en est encore qu'à ses premières années d'existence, mais ses effets se font déjà sentir dans les studios, les salles de réunion et les bureaux des agences. Au sein de TBWA, cette présence nouvelle n'est pas restée cantonnée à un phénomène périphérique : elle a modifié des habitudes, stimulé certaines idées, mais aussi soulevé de nombreuses questions, parfois vives, sur ce qu'elle change – ou pourrait changer – à la manière de concevoir et de produire des campagnes.

1. Rappel critique de la démarche

Cette recherche visait à explorer l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur le processus de création en agence de publicité. Une étude de cas qualitative a été menée au sein de l'agence TBWA Belgique pour répondre à la question centrale : « *En quoi l'IA influence-t-elle le processus de création en agence de publicité ?* ». L'étude a dépassé la simple analyse des outils pour se concentrer sur les transformations organisationnelles, humaines et éthiques induites par l'intégration de l'IA. Si la littérature dressait déjà un tableau des potentialités et des craintes de l'IA générative dans les premières années de son existence, l'étude qualitative menée a empiriquement mis en évidence des dynamiques concrètes et des défis émergents, notamment la tension entre la performance visuelle de l'IA et la valeur du fond, la fragilisation de certaines professions créatives externes, une nouvelle prise de conscience autour de l'empreinte énergétique, et surtout, a solidement confirmé le rôle pivot et irremplaçable du jugement humain dans un écosystème créatif augmenté.

Quatre objectifs ont guidé la recherche : comprendre comment l'IA transforme les pratiques créatives selon le processus de création, analyser les perceptions et les usages de l'IA selon les différents rôles publicitaires, identifier les modes d'intégration et les outils utilisés, et enfin mettre en lumière les effets collaboratifs et organisationnels associés. La méthodologie a combiné des entretiens semi-directifs, des observations et l'analyse de documents internes, permettant de confronter les connaissances théoriques à la réalité d'un environnement créatif en pleine mutation.

Ces objectifs ont été atteints en révélant que l'IA joue un rôle crucial dans les premières étapes du processus de création, en accélérant la génération d'idées et en élargissant l'espace conceptuel disponible. Elle optimise également la phase de prototypage grâce à sa rapidité et à sa capacité à produire des contenus visuels diversifiés. Cependant, l'étape de validation reste essentiellement humaine, car l'IA manque de sensibilité, d'humour et de subjectivité pour juger de la pertinence et de la cohérence d'une création. De plus, des tensions persistent autour des risques d'homogénéisation, de dépendance, de perte de compétences, ainsi que des enjeux

éthiques et juridiques liés aux droits d'auteur, à la confidentialité et à la consommation énergétique.

2. Limites de la recherche

Comme évoqué à plusieurs reprises dans ce travail (voir sections 2.5, 3.1 et 3.3.3), il est important de rappeler les limites de cette étude. Certaines de ces limites encadrent la portée globale de ces résultats :

Tout d'abord, l'étude se concentre sur un échantillon unique, limité à TBWA Belgique. Cette focalisation permet une compréhension approfondie du contexte, mais par conséquent, les conclusions et recommandations doivent être considérées comme des pistes privilégiées pour des structures similaires, plutôt que des prescriptions universelles pour l'ensemble du secteur publicitaire.

Deuxièmement, le niveau de maturité technologique des agences constitue une variable importante. Les pratiques observées reflètent une période de transition, marquée par un décalage entre les outils professionnels disponibles et l'évolution rapide des technologies accessibles au grand public. Par conséquent, les résultats doivent être interprétés comme une photographie à un moment donné, et non comme un état stable ou définitif. Des recherches longitudinales seraient nécessaires pour saisir les transformations durables

Enfin, le contexte particulier de l'agence étudiée, reconnue pour son positionnement stratégique, créatif et intégrée à un groupe international, influence nécessairement les modalités et la prudence de l'adoption de l'IA. Cette spécificité, conjuguée au rôle occupé en tant que junior account executive, a facilité l'accès au terrain tout en comportant un risque de biais d'observation.

3. Recommandations

Intégration responsable et stratégique de l'IA

Les enseignements de cette recherche conduisent à formuler plusieurs recommandations destinées à guider l'intégration de l'IA dans le travail créatif. Pour les agences, il apparaît indispensable de poser un cadre clair et partagé. Ce cadre doit répondre aux enjeux éthiques, juridiques et environnementaux, aux questions de droits d'auteurs, tout en garantissant une transparence vis-à-vis des clients et du public. La mise en place de chartes internes, élaborées collectivement par des juristes, des créatifs, des stratèges et des managers, constituerait une base solide pour encadrer l'usage des outils génératifs. Il est crucial d'établir un comité de pilotage multidisciplinaire pour l'élaboration de ces dernières.

La formation continue représente un autre levier stratégique. Il ne s'agit pas seulement de familiariser les équipes avec les fonctionnalités des outils, mais de développer des compétences spécifiques comme le « prompt engineering » ou la curation critique des contenus générés. Ces savoir-faire doivent être intégrés formellement dans l'organisation, afin d'éviter une adoption fragmentée ou improvisée de l'IA.

Dans le même temps, les agences doivent rester vigilantes à l'équilibre entre la forme et le fond. L'attrait visuel et la rapidité de production offerts par l'IA ne peuvent se substituer à la pertinence conceptuelle. Des phases de validation centrées sur la cohérence stratégique et la valeur de l'idée doivent être systématisées. Il s'agit aussi d'éduquer les clients sur la valeur ajoutée d'une créativité nourrie par une réflexion humaine profonde.

La protection des professions créatives externes, telle que photographes, illustrateurs, comédiens, doit également être envisagée comme une responsabilité collective. Plutôt que de les substituer par des outils génératifs, les agences pourraient mettre en place des modèles hybrides de collaboration, intégrant des clauses de non-substitution et des licences d'utilisation claires.

Enfin, les processus de recrutement devraient évoluer pour intégrer des critères liés à la créativité augmentée : capacité à dialoguer avec l'IA, à orienter ses productions, et à insuffler de l'authenticité et de l'émotion dans un processus où la machine intervient.

Rôle clé des créatifs dans l'ère augmentée

Pour les créatifs, l'IA ne doit pas être vécue comme une contrainte, mais comme une opportunité d'élargir leur champ d'action. Cela implique de cultiver une posture d'expérimentation, d'explorer les outils pour en comprendre les limites et les potentialités, et d'affirmer leur rôle de « gardiens du sens ». L'automatisation de certaines tâches doit permettre de libérer du temps pour l'idéation stratégique, la narration originale et la curation de contenus, là où la valeur humaine est irremplaçable et où la « Big Creativity » réside.

Ce rôle exige aussi une vigilance éthique : questionner les biais, anticiper les impacts environnementaux, et garantir la transparence sur la part de l'IA dans la création. L'avenir de la publicité ne se jouera pas seulement sur la capacité à produire plus vite, mais sur celle de proposer des idées porteuses de sens, d'émotion et d'authenticité.

4. Perspectives futures

Au-delà de cette étude, plusieurs pistes mériteraient d'être explorées : suivre sur plusieurs années l'évolution des compétences créatives dans un environnement hybride ; réfléchir à la manière d'intégrer la subjectivité, l'intentionnalité et l'expérience vécue dans un processus où l'IA intervient ; analyser l'effet des cadres réglementaires et de la transparence sur la relation client-agence ; ou encore comprendre comment préserver une créativité de rupture face à la capacité de répétition des modèles génératifs.

En définitive, cette recherche réaffirme que l'IA, loin d'être une simple commodité technologique, agit comme un catalyseur de réflexion sur l'essence même de la créativité humaine. Elle oblige à repenser le rôle du créatif, non pas comme un exécutant remplacé par la machine, mais comme un orchestrateur capable de tirer le meilleur parti de la puissance algorithmique tout en préservant ce qui rend son travail unique : l'émotion, l'humour, la subjectivité et la capacité à surprendre. L'avenir de la création publicitaire ne réside pas dans la substitution, mais dans une symbiose intelligente et éthique entre les outils digitaux

émergents et l'humain, où la machine amplifie le talent et la vision du créateur, et où la valeur ajoutée réside dans cette rencontre.

Bibliographie

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Arbaiza, F., Arias, J. et Robledo-Dioses, K. (2024, octobre). AI-Driven Advertising Activity: Perspectives from Peruvian Advertisers. *Communication & Society*, 273-92. <https://doi.org/10.15581/003.37.4.273-292>.
- Bordas, N. (2024). Et si les 50 ans de TBWA étaient l’occasion de revenir sur l’histoire de la publicité mondiale. Nicolas Bordas – Blog. https://www.nicolasbordas.fr/archives_posts/et-si-les-50-ans-de-tbwa-etaient-loccasion-de-revenir-sur-lhistoire-de-la-publicite-mondiale
- D’Hulst, A. (2023). Les enjeux de l’algorithme en design d’objets : processus de co-création entre designer et intelligence artificielle [Thèse]. Université du Québec À Montréal. <https://archipel.uqam.ca/16991/1/M18199.pdf>.
- D’Hulst, A. (2025). Les enjeux de l’algorithme en design d’objets : processus de co-création entre designer et intelligence artificielle. <https://www.amaurydhulst.com/recherche>.
- Doshi, A. et Hauser, O. (2024, juillet). Generative Artificial Intelligence Enhances Creativity but Reduces the Diversity of Novel Content. <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adn5290>.
- Grammenos, D. et Lubart, T. (2025). Peeping at creativity through 615 Keyholes: Creative Self-Perceptions, Potential, and Enhancement of GenAI Chatbots. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6148372/v1>.
- Kerr, A., Barry, M. et Kelleher, J. (2020). Expectations of Artificial Intelligence and the Performativity of Ethics: Implications for Communication Governance. *Big Data & Society* 7, no 1. <https://doi.org/10.1177/2053951720915939>.
- Kshetri, N. (2024). Generative AI in Advertising. *IT Professional*, volume 26, no 5, 15-19. <https://doi.org/10.1109/MITP.2024.3457328>.

- Kshetri, N., Dwivedi, y., Davenport, T. et Panteli, N. (2024). Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716>.
- Laine, L. (2021). Ideating With an Artificial Colleague: Exploring Advertising Creatives' Attitudes Towards Human-AI Collaboration. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134227/LaineLauramaria.pdf?sequence=2>.
- Larivée, F. (2024). D'une stratégie de contenu à la co-crédation d'une marque sur TikTok : l'exemple du distributeur de films et de téléséries A24 [Mémoire]. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/17989/1/M18678.pdf>.
- Lin, S. (2024). Research on the Impact of Artificial Intelligence Applications on the Workflow of Advertising Agencies. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 106-10. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/117/20242031>.
- Lyu, Y., Wang, X., Lin, R. et Wu, J. (2022). Communication in Human-AI Co-Creation: Perceptual Analysis of Paintings Generated by Text-to-Image System. *Applied Sciences* 12, no 22. <https://doi.org/10.3390/app122211312>.
- Matthews, J., Fastnedge, D. et Nairn, A. (2023). The Future of Advertising Campaigns: The Role of AI-Generated Images in Advertising Creative. *Journal of Pervasive Media*, 8, no 1, 29-49. https://doi.org/10.1386/jpm_00003_1.
- Microsoft. (2025). Conception de l'architecture IA. <https://learn.microsoft.com/fr-fr/azure/architecture/ai-ml/>
- Mrhari, A. et Dinar, Y. (2018). Intelligence Artificielle : Quel Avenir Pour Le Marketing ? [Mémoire]. Université Mohammed V-Rabat. <https://revues.imist.ma/index.php/PNMReview/article/view/14936>.
- Nairn, A., Matthews, J. et Fastnedge, D. (2022). Catering to Clients: How Artificial Intelligence Can Influence the Advertising Agency-Client Dynamic. *Interactions: Studies in Communication & Culture*, 13, 133-46. https://doi.org/10.1386/iscc_00057_1.

- Nicoletti, L. et Bass, D. (2023, Juin). Humans Are Biased. Generative AI Is Even Worse. Bloomberg Technology + Equality. <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-generative-ai-bias/>.
- Ofira, A., Putri, S. et Dr. Dermawan Wibisono, M. (2025). Optimizing AI-Integrated Creative Process in Advertising Industry through KBPMS Approach. <https://scispace.com/search>.
- Paris, T. (2007). Organisation, processus et structures de la création. Culture prospective, no 5, 1-15. <https://doi.org/10.3917/culp.075.0001>.
- Paris, T. et Ben Mahmoud-Jouini, S. The Process of Creation in Creative Industries. Creativity and Innovation Management 28, no3, 403-19. <https://doi.org/10.1111/caim.12332>.
- Rompleur, A. Créative District Brussels - Face the Future. Conférence présenté à Face the Future - Empowering Tomorrow's CCI Creators, Bruxelles, 29 avril 2025.
- Routray, B-B. (2024). The Spectre of Generative AI Over Advertising, Marketing, and Branding. <https://www.authorea.com/users/714768/articles/698991-the-spectre-of-generative-ai-over-advertising-marketing-and-branding?commit=304e152f23e3beecd794141dd6ca4593c58cc4fd>.
- Smith, R. et Yang, X. (2004). Toward a General Theory of Creativity in Advertising: Examining the Role of Divergence. Marketing Theory, 4, 31-58. <https://doi.org/10.1177/1470593104044086>.
- Sternberg, R-J. (2024). Do Not Worry That Generative AI May Compromise Human Creativity or Intelligence in the Future: It Already Has. Journal of Intelligence, 12, no 7. <https://doi.org/10.3390/jintelligence12070069>.
- Thoring, K., Huettemann, S. et Mueller, R. (2023). The Augmented Designer: A Research Agenda For Generative Ai-Enabled Design. Proceedings of the Design Society, 3, 3345-54. <https://doi.org/10.1017/pds.2023.335>.
- Watkins, R. et Barak-Medina, E. (2024). AI's Influence on Human Creative Agency. <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2437264>.

Complément bibliographique

- Abdelmissih, S. (2023, avril). Artificial Intelligence (AI) and Human Communication and Cognition: Hope and Concerns. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research* 49, n° 4. <https://doi.org/10.26717/BJSTR.2023.49.007849>.
- Caudron, J. et Van Peterghem, D. (2014). « *Digital Transformation: a model to master digital disruption* ». DearMedia. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002149033>.
- Charbonnel, C. (2024). Vers une nouvelle logique marketing des entreprises ? : explorer les antécédents & conséquences du marketing de co-création de valeur. [Thèse] Université Panthéon-Sorbonne. <https://theses.hal.science/tel-04726746v1/file/CHARBONNEL.pdf>.
- Ejzyn, A. (2025). Baromètre des pratiques managériales innovantes. ICHEC, Consulté le 25 mai 2025.
- Guney, E. (2017). Art As Collective Action. https://www.academia.edu/38545290/Art_as_Collective_Action.
- Hartmann, J., Exner, Y. et Domdey, S. (2024). The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.09.002>.
- Khelifa, M. (2024). Le ciblage comportemental : quand l'intelligence artificielle touche la culture. *Communication, technologies et développement* 15. <https://doi.org/10.4000/123ix>.
- LeCun, Y. (2024, mars). Objective-Driven AI : Towards ai systems that can learn, remember, reason, plan, have common sense, yet are steerable and safe. *New York University, Meta – Fundamental AI Research*.
- Shoffy Rafa Zaelani, N. et Repu Nono, M. (2023). How Digital Marketing, AI Integration, Creativity, And Tax Incentives Impact The Profitability Of Micro, Small, And Medium Enterprises. *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 1, n° 4, 393-402. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v1i4.2032>.

Sonja, S., Rindell, A. et Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding ». *Journal of Business Research*, 139, 543-63.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>.

TBWA Belgium. (2024). *The Disruption Company*. <https://tbwa.be/>

Zhang, Y. et Gosline, R. (2023). Human Favoritism, Not AI Aversion: People's Perceptions (and Bias) Toward Generative AI, Human Experts, and Human-GAI Collaboration in Persuasive Content Generation. *Cambridge University Press*.
<https://www.cambridge.org/core/journals/judgment-and-decision-making/article/human-favoritism-not-ai-aversion-peoples-perceptions-and-bias-toward-generative-ai-human-experts-and-humangai-collaboration-in-persuasive-content-generation/419C4BD9CE82673EAF1D8F6C350C4FA8>.