

La théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle : Cartographie Bibliométrique d'un champ de recherche émergent (2017-2025)

Upper Echelons Theory and Artificial Intelligence: Bibliometric Mapping of an Emerging Research Field (2017–2025)

Amine NAOUI, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et
Développement Durables (LARMODADD)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi.
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Abdellatif CHAKOR, (Professeur de l'enseignement supérieur)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et
Développement Durables (LARMODADD)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi.
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Yousra BEY, (Maître de conférences)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et
Développement Durables (LARMODADD)
Institut des Professions Infirmières et Techniques de santé de Rabat.
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Rue Mohammed Ben Abdellah Ragragui, Madinat Al Irfane ,B.P : 6430 ,Rabat Instituts EMAIL : fsjes-souissi@um5s.net.ma TEL : 0537 77 17 19 / 0537 77 17 09 FAX : 0537 67 17 51
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NAOUI, A., CHAKOR, A., & BEY, Y. La théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle : Cartographie Bibliométrique d'un champ de recherche émergent (2017-2025). <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 355–377. https://doi.org/10.5281/zenodo.20442820
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 20/04/2026

Accepted: 28/05/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 06 (2026)

La théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle : Cartographie Bibliométrique d'un Champ de Recherche Émergent (2017-2025)

Résumé :

Cet article examine la littérature consacrée au lien entre la théorie des échelons supérieurs (Upper Echelons Theory – UET) et l'intelligence artificielle (IA) à travers une analyse bibliométrique. Dans un contexte où les technologies d'IA transforment les processus décisionnels et les pratiques organisationnelles, un nombre croissant de travaux mobilisent l'UET pour analyser l'influence des dirigeants sur l'adoption et l'utilisation stratégique de ces technologies. À notre connaissance, aucune revue n'a proposé de cartographie bibliométrique ciblée de l'intersection de l'UET et l'IA. L'objectif de cette recherche est d'analyser la production scientifique afin d'en saisir les dynamiques, d'identifier les acteurs les plus influents et les axes thématiques qui structurent cette littérature.

Le corpus analysé comprend 176 documents indexés dans la base Web of Science, publiés entre 2017 et 2025. L'analyse a été réalisée à l'aide du package Bibliometrix sous RStudio et de l'interface Biblioshiny, en mobilisant une analyse de performance (productivité et impact des auteurs, revues et pays), des réseaux de co-occurrence de mots-clés et de co-citation. Les résultats montrent un taux de croissance annuel de 29,15 % et un pic de 77 publications en 2025 (43 % du corpus), avec une prédominance de la Chine en volume de production et un impact moyen par article plus élevé dans plusieurs pays européens et nord-américains. La configuration intellectuelle du champ s'articule autour de trois grandes thématiques : l'adoption de l'IA et la gouvernance exécutive, la transformation digitale, la stratégie et la performance organisationnelle ; et les valeurs exécutives, les biais cognitifs et l'IA responsable. En proposant cette cartographie, l'étude contribue à mieux comprendre l'architecture conceptuelle et intellectuelle du champ UET-IA et met en évidence plusieurs pistes de recherche futures.

Mots-clés : Upper Echelons Theory, Intelligence artificielle, Analyse Bibliométrique, Transformation digitale, Équipe de Direction.

JEL Classification : M12, M15

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

This research article examines the scientific literature on the relationship between Upper Echelons Theory (UET) and artificial intelligence (AI) through a bibliometric analysis. In a context where AI technologies are transforming decision-making processes and organizational practices, an increasing number of studies draw on UET to analyse how top executives influence the adoption and strategic use of these technologies. To the best of our knowledge, no review has yet provided a targeted bibliometric mapping of the intersection between UET and AI. The aim of this study is to analyse the scientific production in order to understand its main dynamics, identify the most influential actors, and highlight the dominant themes that structure this body of literature.

The analysed corpus consists of 176 documents indexed in the Web of Science database and published between 2017 and 2025. The analysis was conducted using the Bibliometrix package in RStudio and the Biblioshiny interface, drawing on performance analysis (productivity and impact of authors, journals and countries), as well as co-occurrence and co-citation network analyses. The results show strong growth in research on UET and AI, with an annual growth rate of 29.15% and a peak of 77 publications in 2025 (43% of the corpus). China leads in terms of publication volume, while several European and North American countries exhibit higher average citations per article. The intellectual structure of the field is organized around three main themes: the adoption of AI and executive governance; digital transformation, strategy and organizational performance; and executive values, cognitive biases and responsible AI. By providing a systematic mapping of this field, the study clarifies its conceptual and intellectual architecture and points to several avenues for future research.

Keywords: Upper Echelons Theory, Artificial Intelligence, Bibliometric Analysis, Digital Transformation, Top Management Team.

Classification JEL : M12, M15

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Les transformations induites par l'intelligence artificielle touchent aujourd'hui l'ensemble des fonctions organisationnelles : la prise de décision, la gouvernance, l'allocation des ressources et la performance des entreprises s'en trouvent profondément redessinées. Dans ce contexte, la question de savoir comment les caractéristiques des dirigeants influencent l'adoption et l'usage stratégique de ces technologies s'impose comme l'un des défis théoriques majeurs du management stratégique contemporain. Les dirigeants ne sont pas de simples transmetteurs de décisions rationnelles ; leurs profils cognitifs, leurs expériences et leurs valeurs imprègnent les orientations stratégiques qu'ils définissent. C'est précisément ce que postule la théorie des échelons supérieurs (Upper Echelons Theory, UET), introduite par Hambrick et Mason (1984) puis approfondie par Hambrick (2007) : les caractéristiques démographiques, cognitives et psychologiques des dirigeants façonnent leurs bases cognitives et leurs valeurs, et orientent leur lecture des situations stratégiques ainsi que les choix organisationnels qui en découlent.

L'essor de l'IA confère à ce cadre théorique une pertinence renouvelée. En s'imposant comme un levier central de la décision stratégique, de l'allocation des ressources, de la gouvernance et de l'innovation (Fountaine et al., 2019), l'IA modifie l'environnement dans lequel s'exercent les fonctions exécutives (Haenlein & Kaplan, 2019 ; Russell & Norvig, 2021). Dès lors, des questions inédites se posent sur le rôle des caractéristiques des dirigeants dans l'adoption, le paramétrage et la gouvernance de l'IA. C'est dans cette intersection que se développe un corpus de recherches mobilisant conjointement l'UET et l'IA.

Plusieurs revues récentes ont cartographié le développement de l'UET. White et Borgholthaus (2022) analysent 811 articles publiés entre 1984 et 2020, tandis que Yining et al. (2025) examinent 2 427 articles (2004–2024) et mettent en évidence la croissance rapide du champ, l'intensification des collaborations internationales et l'intégration de l'UET avec des thématiques telles que l'ESG, la durabilité ou l'innovation verte. Ces travaux restent toutefois centrés sur l'ensemble de la littérature UET sans traiter spécifiquement son articulation avec l'IA.

Or, un nombre croissant de publications récentes -notre corpus en recense 176- mobilisent simultanément ces deux cadres. Aucune synthèse bibliométrique n'en a encore établi la cartographie, à notre connaissance. Cette lacune limite la compréhension de la structure intellectuelle du champ, des thématiques qui le composent et des acteurs qui en assurent aujourd'hui le développement. C'est à ce manque que la présente étude entend répondre.

L'analyse bibliométrique constitue une approche adaptée pour examiner l'évolution et l'organisation de ce champ émergent, identifier ses lacunes et orienter les recherches futures (Donthu et al., 2021 ; Aria & Cuccurullo, 2017). Cette recherche propose donc la première revue bibliométrique des travaux reliant explicitement la théorie des échelons supérieurs à l'intelligence artificielle, à partir d'un corpus de 176 publications issues de Web of Science (2017–2025). Elle cherche à répondre à la question suivante :

Comment le champ de recherche articulant la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle s'est-il structuré entre 2017 et 2025, quels en sont les principaux acteurs et thématiques, et quelles lacunes cette cartographie permet-elle de mettre en évidence ?

Cette question centrale se décline en trois sous-questions opérationnelles :

- 1- Quelles sont les dynamiques de publication et qui sont les principaux acteurs (auteurs, revues, institutions, pays) du champ UET–IA entre 2017 et 2025 ?
- 2- Comment se structure le champ à travers les réseaux de co-occurrence de mots-clés ?
- 3- Quelles communautés intellectuelles ressortent des réseaux de co-citation et quelles lacunes cette cartographie met-elle en lumière ?

Cette étude contribue à la littérature sur trois plans. Sur le plan descriptif, elle propose la première cartographie bibliométrique du champ UET–IA, permettant d'identifier ses acteurs

clés, ses sources de diffusion et ses dynamiques de croissance. Sur le plan théorique, elle met en évidence la structure thématique et intellectuelle du corpus, en montrant comment se combinent les débats sur la cognition dirigeante, la gouvernance algorithmique et la transformation digitale. Sur le plan prospectif, l'analyse des lacunes de cette cartographie permet de formuler plusieurs pistes de recherche concrètes pour les travaux futurs, notamment sur le rôle des valeurs des dirigeants dans l'IA responsable, la diversité des équipes dirigeantes face aux systèmes algorithmiques et les effets de l'IA sur les processus de décision stratégique. L'article est structuré comme suit : la section 2 présente le cadre théorique, la section 3 décrit la méthodologie, la section 4 expose les principaux résultats, la section 5 en discute les implications, et la section 6 conclut en soulignant les limites et les pistes de recherche futures.

2. Cadre Théorique

2.1. Théorie des Échelons Supérieurs : ancrages et développements récents

La théorie des échelons supérieurs (Upper Echelons Theory, UET), développée par Hambrick et Mason (1984) puis approfondie par Hambrick (2007), postule que les dirigeants ne traitent pas l'information stratégique avec une rationalité parfaite, mais à travers des filtres cognitifs et des fondements psychologiques qui conditionnent leurs interprétations et, in fine, les choix stratégiques de l'organisation. Ce postulat inscrit l'UET dans une conception de la rationalité limitée (Simon, 1947), et fait des caractéristiques des dirigeants le prisme par lequel les situations stratégiques sont perçues et traduites en décisions. Les caractéristiques observables des dirigeants (âge, formation, ancienneté, parcours fonctionnel) sont ainsi mobilisées comme proxys de ces schémas cognitifs inobservables, afin de relier les traits individuels et les résultats organisationnels dans une perspective de micro-fondations du management stratégique (Hambrick & Mason, 1984 ; Carpenter et al., 2004).

Ce cadre théorique s'est enrichi au fil du temps, en intégrant des traits plus fins tels que le narcissisme, l'excès de confiance, l'hubris ou l'orientation temporelle (Chatterjee & Hambrick, 2007 ; Li & Tang, 2010), ainsi que des dynamiques d'équipe incluant la diversité fonctionnelle et cognitive, la structure du pouvoir au sein du TMT et le rôle central du CEO (Finkelstein et al., 2009). Ces développements ont élargi le pouvoir explicatif de l'UET, en faisant passer l'analyse d'une lecture centrée sur le dirigeant à une perspective plus collective et interactionnelle. Plus récemment, l'UET a été mobilisée pour analyser des enjeux contemporains de gouvernance, de gestion des parties prenantes, de responsabilité sociale et de résilience organisationnelle (Wang et al., 2016 ; Petrenko et al., 2016). Ces usages confirment sa capacité à intégrer des problématiques émergentes tout en conservant son noyau explicatif centré sur les caractéristiques des échelons dirigeants.

Si l'UET a été développée dans des contextes où les décisions stratégiques reposaient essentiellement sur le jugement humain, son application aux environnements technologiques contemporains soulève des questions théoriques nouvelles. La discrétion managériale s'exerce désormais dans des contextes de délégation algorithmique qui introduisent une hybridation entre cognition humaine et traitement automatisé que la formulation originelle de Hambrick et Mason (1984) n'anticipait pas, redéfinissant ainsi les mécanismes de gouvernance et la question de la responsabilité décisionnelle au sein des organisations.

2.2. L'intelligence artificielle comme levier stratégique et cognitif du top management

L'intelligence artificielle renvoie à la capacité de systèmes computationnels à accomplir des tâches traditionnellement associées à l'intelligence humaine, telles que l'apprentissage, la prédiction, la résolution de problèmes ou le traitement du langage naturel (Russell & Norvig, 2021 ; Haenlein & Kaplan, 2019). Ces dispositifs ne forment pas un bloc unique. L'IA analytique aide les dirigeants à voir plus clair dans l'information disponible et affine leurs filtres

de perception. Les systèmes d'aide à la décision cadrent les options possibles et réduisent la latitude discrétionnaire du CEO. L'IA générative propose des contenus ou des scénarios qui hybrident le jugement des dirigeants et le traitement automatisé. Enfin, les solutions d'automatisation exécutent des décisions sans intervention humaine directe, ce qui éloigne les dirigeants des résultats tout en maintenant leur responsabilité. Cette diversité d'usages recouvre la tension, mise en évidence par Raisch et Krakowski (2021), entre dispositifs qui prolongent l'action des dirigeants et dispositifs qui la substituent partiellement, avec des implications spécifiques pour leur latitude décisionnelle et leur responsabilité. Ces différences engagent des façons de décider très diverses et posent, pour l'UET, des questions théoriques qui ne sont pas équivalentes.

Ces technologies ne constituent plus un simple support opérationnel : elles s'imposent comme des leviers centraux de positionnement concurrentiel, d'allocation des ressources et de gouvernance organisationnelle (Haenlein & Kaplan, 2019 ; Fountaine et al., 2019). Leur intégration dans les processus décisionnels soulève dès lors des questions inédites sur la place de la discrétion managériale face aux recommandations algorithmiques et sur les nouveaux dispositifs de gouvernance associés, tels que ceux discutés dans la littérature sur la gouvernance algorithmique, l'AI governance et l'éthique de l'IA (Yeung, 2017 ; Floridi, 2018 ; Morley et al., 2021).

Dans ce contexte, la question centrale, du point de vue de l'UET, est de comprendre comment les caractéristiques des dirigeants (capital technologique, ouverture au changement, sensibilité éthique et système de valeurs) conditionnent l'adoption, la supervision et l'usage effectif des systèmes d'IA. Il s'agit aussi d'examiner comment ces choix se répercutent sur la qualité des décisions, le profil de risque et la trajectoire de performance de l'organisation, ainsi que sur la répartition effective de la responsabilité entre dirigeants et systèmes algorithmiques. Les travaux sur l'*algorithmic accountability* soulignent en effet que les corrections techniques de biais ou d'injustice restent insuffisantes si elles ne s'accompagnent pas d'une réflexion sur les processus, les acteurs et les rapports de pouvoir qui entourent ces systèmes (Selbst et al., 2019). Cette question marque la frontière théorique que le champ UET-IA commence à explorer de manière plus systématique. L'examen de l'articulation entre la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle constitue le socle conceptuel à partir duquel cette étude cartographie bibliométriquement l'état et l'évolution du champ. La démarche méthodologique retenue est présentée dans la section suivante.

3. Méthodologie

3.1. Fondements et démarche bibliométrique

La bibliométrie désigne l'analyse quantitative des profils de publication au moyen de méthodes mathématiques et statistiques (Pritchard, 1969 ; Sengupta, 1985). Comme le soulignent Donthu et al. (2021), elle constitue un cadre systématique pour synthétiser le contenu intellectuel d'un champ, en identifier les acteurs clés et en appréhender la trajectoire de développement sur longue période. Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude de champs émergents, où la cartographie des structures de production et de citation permet de rendre visible une organisation scientifique encore en cours de consolidation.

Deux grandes familles de méthodes sont mobilisées. D'une part, l'analyse de performance évalue la contribution relative des principaux acteurs scientifiques (auteurs, revues, pays, institutions) à partir des données de publications et de citations (Narin & Hamilton, 1996). D'autre part, la cartographie scientifique met au jour la structure et les dynamiques du champ à travers l'étude des relations entre ses composantes : co-citations, co-occurrences de mots-clés et réseaux de co-autorat (Zupic & Čater, 2015 ; Gutiérrez-Salcedo et al., 2018 ; Cobo et al.,

2011). Ces deux approches sont complémentaires : la première rend compte des contributions individuelles, la seconde révèle la structure collective et intellectuelle du champ.

Sur la base de ces fondements, cette étude adopte une approche bibliométrique pour cartographier la littérature située à l'intersection entre la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle. Notre démarche repose sur trois étapes principales : constitution et filtrage du corpus, le traitement et le nettoyage des données bibliographiques et l'analyse de performance et la cartographie scientifique à l'aide d'outils spécialisés. Ces étapes sont détaillées dans les sections suivantes.

3.2. Source des données et stratégie de recherche

Le corpus retenu dans cette étude a été constitué à partir de la base de données Web of Science (WoS) Core Collection, choisie en raison de l'exigence de ses procédures d'indexation et sa couverture des principales revues du domaine. En effet, cette base n'indexe que les revues soumises à un processus de sélection strict, fondé sur la régularité éditoriale, la qualité de l'évaluation par les pairs, la visibilité internationale et le respect de standards d'intégrité scientifique (Chadegani et al., 2013), à la différence des bases plus inclusives comme Scopus et Google Scholar. Par ailleurs, l'analyse comparative de Gavel et Iselid (2008) montre que Web of Science offre une couverture particulièrement riche et solide en sciences humaines et sociales, avec une sélection plus stricte et une plus grande stabilité historique que celle de Scopus, dont la couverture, bien que plus large, demeure moins homogène. Ce choix méthodologique peut toutefois conduire à sous-représenter certains travaux indexés exclusivement dans d'autres bases, ce qui constitue une limite que nous assumons explicitement.

La stratégie de recherche repose sur la combinaison de termes associés à la théorie des échelons supérieurs et à l'intelligence artificielle dans le champ thématique (TS), incluant le titre, le résumé et les mots-clés des articles. Concrètement, nous avons utilisé l'équation de recherche suivante :

("upper echelons theory" OR "upper-echelon theory" OR "upper echelon" OR "upper-echelon*")*

AND

("artificial intelligence" OR "AI" OR "machine learning" OR "algorithmic decision" OR "digital transformation" OR "Industry 4.0" OR "Fourth Industrial Revolution")*

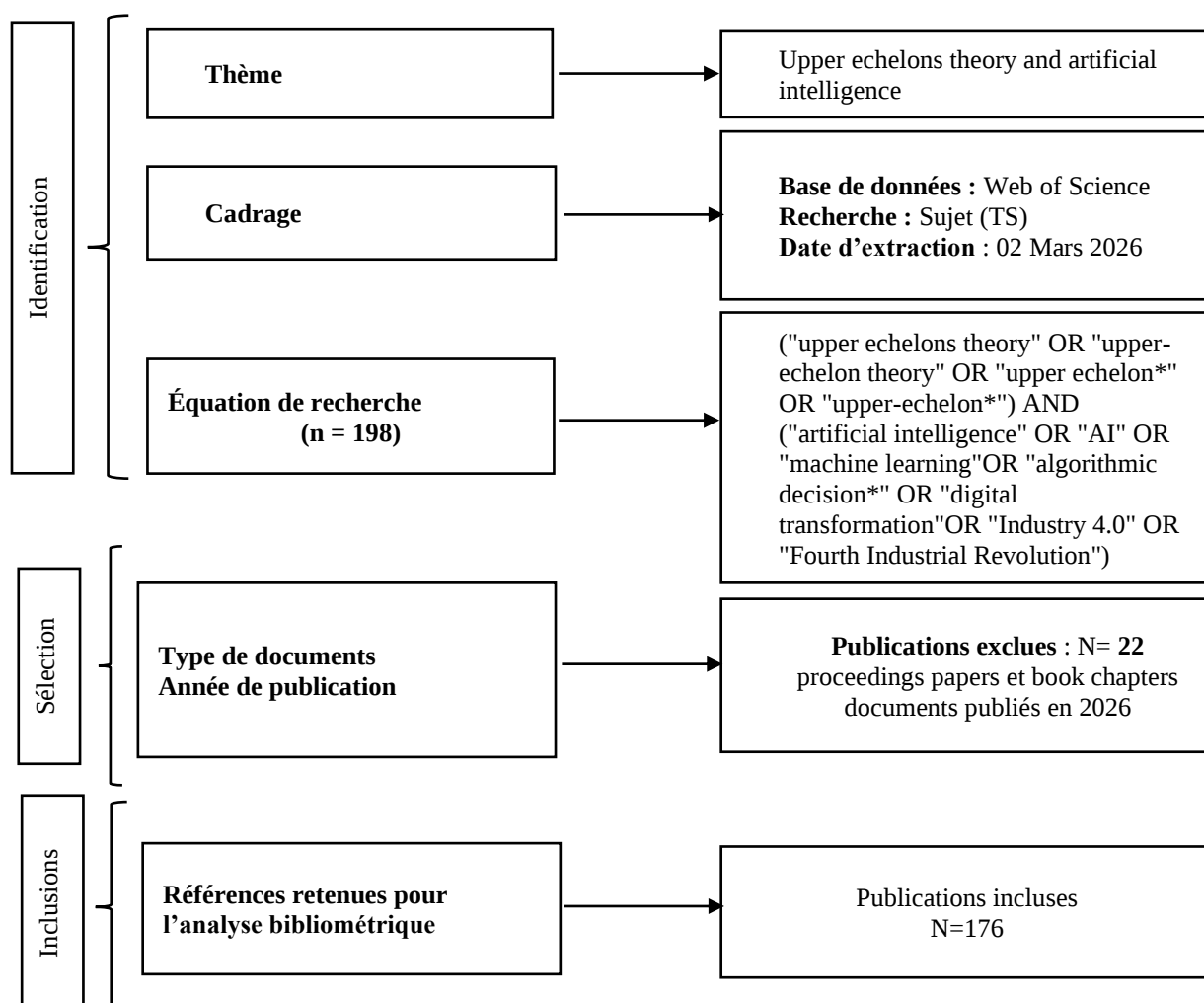
Cette équation intègre à la fois des expressions directement liées à l'IA (artificial intelligence, AI, machine learning, algorithmic decision*) et des termes plus larges (digital transformation, Industry 4.0, Fourth Industrial Revolution), fréquemment associés à l'IA dans la littérature en management. Ce choix vise à capter les travaux où l'IA s'inscrit dans des dispositifs plus larges de transformation numérique, tout en reconnaissant que le corpus peut inclure des contributions dont l'IA n'est pas toujours l'objet central.

La période retenue s'étend de 2017 à 2025, afin de couvrir la phase récente de diffusion des technologies d'IA dans les recherches en management. La recherche a été réalisée le 02 mars 2026.

3.3. Approche PRISMA et critères de sélection

La sélection des publications a été réalisée en suivant les principes du protocole PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), adaptés à une revue bibliométrique et garantissant un niveau de rigueur et de transparence dans le processus de sélection. La figure 1 présente le diagramme PRISMA qui retrace les étapes d'identification, de filtrage automatique, d'exclusion et de constitution du corpus final de l'étude.

Figure 1 : PRISMA flow chart



Source : Auteurs

L'application du protocole PRISMA a permis d'identifier 198 articles. Après l'exclusion des proceeding papers, des chapitres d'ouvrage (book chapters) et des documents publiés en 2026, ainsi qu'un tri manuel des titres et résumés ne portant pas explicitement sur la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle, 176 publications, issues de 111 sources, ont été retenues pour constituer le corpus final de notre analyse.

3.4. Outils et procédures d'analyse bibliométrique

Le corpus a été exporté depuis la base de données Web of Science au format « Plain Text File » puis traité à l'aide de l'interface Biblioshiny du package Bibliometrix (version 5.2.1) sous R (Aria & Cuccurullo, 2017). Le traitement et le nettoyage des données bibliographiques ont été réalisés via cette interface, en utilisant la fonction de correspondance de référence qui identifie automatiquement les doublons à partir d'algorithmes de similarité de chaînes de caractères. Cette étape, complétée par un contrôle manuel des titres et résumés, a permis d'uniformiser la base et de fiabiliser les analyses bibliométriques.

Le recours à l'interface Biblioshiny de Bibliometrix se justifie par sa capacité à intégrer, au sein d'un seul environnement open source, les trois dimensions analytiques mobilisées dans cette étude : l'analyse de performance (productivité et impact des auteurs, revues et pays), la cartographie scientifique (réseaux de co-citation, co-occurrence de mots-clés et collaborations) et l'exploration des dynamiques thématiques. Contrairement à VOSviewer, limité à la visualisation des réseaux, ou à CiteSpace, davantage orienté vers l'analyse d'évolution

temporelle, Biblioshiny/Bibliometrix offre une couverture analytique plus complète et une reproductibilité assurée par son adossement au langage R, ce qui garantit la transparence des paramètres retenus (Aria & Cuccurullo, 2017). Les scripts R sous-jacents sont intégrés dans l'interface, qui génère et exécute en arrière-plan l'ensemble des commandes nécessaires à la production des tableaux et figures.

3.5. Paramétrage des analyses de réseaux

Les analyses de réseaux ont été réalisées à l'aide du package Bibliometrix et de son interface Biblioshiny, à partir du corpus extrait de Web of Science. Le réseau de co-occurrence a été construit sur le champ *All Keywords*, en retenant les 50 mots-clés les plus fréquents et en n'affichant que les liens présentant au moins deux co-occurrences. La force des liens a été normalisée à l'aide du coefficient d'association, la taille des nœuds est proportionnelle à la fréquence des mots-clés et les nœuds isolés ont été supprimés afin de mettre en évidence la structure relationnelle principale du champ. Les communautés ont été détectées à l'aide de l'algorithme de clustering de Louvain, avec une force de répulsion fixée à 0,5 pour la disposition des nœuds.

Le réseau de co-citation a été construit à partir des références citées dans le corpus Web of Science. Les arêtes relient les paires de références co-citées au moins deux fois ($\text{edges.min} = 2$) et les nœuds isolés ont été retirés de la carte afin de concentrer la visualisation sur les relations les plus structurantes. La taille des nœuds est proportionnelle à la fréquence de co-citation. Les communautés ont été identifiées à l'aide de l'algorithme de Louvain, avec une répulsion modérée entre communautés ($\text{community.repulsion} = 0,25$), pour faire apparaître distinctement les principaux ensembles thématiques.

L'application de cette méthodologie nous a permis de dégager plusieurs résultats structurants, présentés dans la section suivante.

4. Résultats

Les résultats sont présentés en trois sous-sections distinctes : l'analyse descriptive du corpus, l'analyse de la structure conceptuelle du champ et l'analyse de sa structure intellectuelle.

4.1. Analyse descriptive

4.1.1 Caractéristiques Générales du Corpus

Le corpus que nous avons extrait de la base de données Web of Science comprend 176 documents publiés dans 111 revues scientifiques distinctes, ce qui illustre une dispersion éditoriale typique d'un champ de recherche émergent et interdisciplinaire. Ces publications, principalement des articles de recherche ($n = 155$) complétés par 18 articles en accès précoce et trois articles de revue, dont deux en accès précoce, constituent la base de notre analyse bibliométrique. La table 1 ci-dessous présente des informations générales sur cette base de données.

L'analyse de la dynamique de publication indique un taux de croissance annuel de 29,15 %, et un âge moyen des publications estimé à 2,1 ans. Ces résultats suggèrent que le champ de recherche est en plein essor et qu'il gagne rapidement en importance. Par ailleurs, l'impact citationnel moyen atteint 16,88 citations par document, ce qui est élevé au regard de la jeunesse relative du corpus.

Sur le plan collaboratif, le nombre moyen de co-auteurs par document est de 3,33 et 33,52 % de publications impliquent au moins une collaboration internationale, ce qui renvoie à un environnement de recherche fortement collaboratif à l'échelle internationale.

Table 1 : Information générale sur les données

Description	Résultats
MAIN INFORMATION ABOUT DATA	
Timespan	2017:2025
Sources (Journals, Books, etc)	111
Documents	176
Annual Growth Rate %	29,15
Document Average Age	2,1
Average citations per doc	16,88
References	11541
DOCUMENT CONTENTS	
Keywords Plus (ID)	492
Author's Keywords (DE)	638
AUTHORS	
Authors	540
Authors of single-authored docs	9
AUTHORS COLLABORATION	
Single-authored docs	9
Co-Authors per Doc	3,33
International co-authorships %	33,52
DOCUMENT TYPES	
article	155
article; early access	18
review	1
review; early access	2

Source : Auteurs

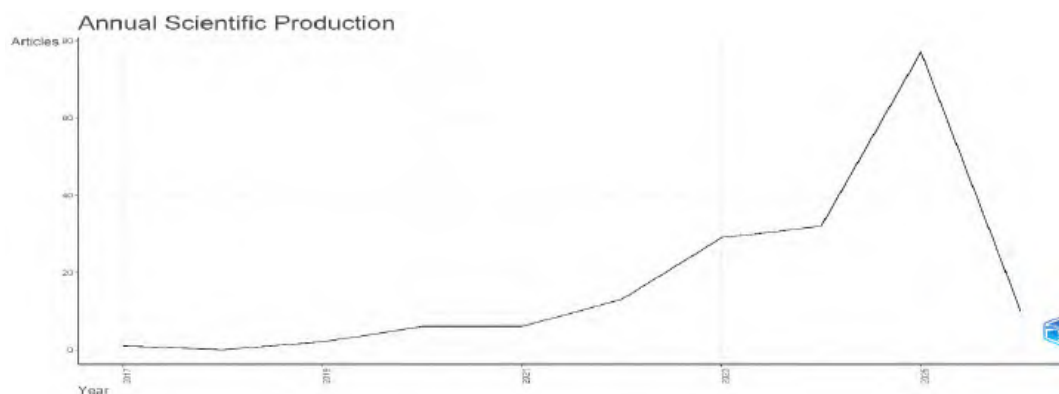
4.1.2 Tendances de publication (2017–2025)

La figure 2 présente l'évolution annuelle des publications scientifiques portant sur les recherches reliant la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle entre 2017 et 2025. La courbe fait apparaître trois périodes distinctes.

La première période (2017-2021) se caractérise par un nombre relativement faible de publications (15 publications sur cinq ans), ce qui suggère que ce sujet a d'abord suscité un intérêt limité de la part des chercheurs.

La période 2022-2024 se caractérise par une hausse nette du nombre de publications, qui passe de 13 en 2022 à 32 en 2024, ce qui témoigne d'une croissance rapide de l'intérêt académique pour ce champ de recherche. Cette croissance s'explique en partie par la reconnaissance de l'intelligence artificielle comme un levier stratégique pour les entreprises et par la diffusion rapide des technologies d'IA générative durant cette période.

Figure 2 : Évolution de la production Scientifique Annuelle sur UET-IA (2017–2025)



Source : Auteurs

À partir de 2025, le nombre des publications connaît un pic. En effet, 77 articles ont été publiés en une seule année, marquant une étape importante dans l'évolution des publications sur ce sujet. Ce volume représente plus de 43 % de l'ensemble du corpus étudié et confirme l'accélération récente de l'intérêt scientifique pour ce champ de recherche.

Cette progression confirme que le champ UET-IA a franchi une étape décisive de structuration, passant d'un objet de recherche marginal à un axe pleinement intégré dans l'agenda du management stratégique contemporain.

L'évolution quantitative des publications ne suffit cependant pas à rendre compte de la structuration du champ. L'analyse de la productivité des auteurs permet d'identifier les chercheurs qui en assurent aujourd'hui le développement.

4.1.3 Auteurs les plus influents

L'analyse des publications des auteurs au fil du temps (Table 2) fait apparaître des profils d'auteurs contrastés en termes d'impact scientifique. Le classement s'appuie principalement sur le nombre total de citations (TC), complété par les citations annuelles (TCPY) afin de corriger le biais lié à l'ancienneté des publications. Ces indicateurs reflètent l'influence académique des auteurs plutôt qu'une mesure exhaustive de leur contribution intellectuelle au champ de recherche, ce qui invite à interpréter ce classement avec prudence.

GUO XC figure parmi les auteurs les plus cités du corpus. Son article publié en 2023 a cumulé 317 citations, avec une moyenne de 79,25 citations par an, ce qui en fait la référence la plus influente de notre sélection. LIU F se distingue par trois publications en 2024, totalisant 70 citations. BEVILACQUA S et FERRARIS A comptent chacun 32 citations pour leurs articles de 2025, qui commencent à être cités de façon soutenue. D'autres auteurs, tels que LIU Y, XU P, CHENG C, CHUGH R et AHMAD M, contribuent au développement du champ, même si leurs publications récentes n'ont pas encore eu le temps d'accumuler un nombre significatif de citations.

Cette dissociation entre auteurs à fort impact citationnel et auteurs à forte production récente est caractéristique des champs émergents en phase de consolidation : un petit nombre de travaux fondateurs structurent déjà les références centrales, tandis qu'une nouvelle génération de chercheurs en élargit progressivement les frontières thématiques.

Table 2 : Production des auteurs au fil du temps

Auteur	Année	Fréquence	TC	TCPY
GUO XC	2023	1	317	79,25
LIU F	2024	3	70	23,33
BEVILACQUA S	2025	2	32	16,00
FERRARIS A	2025	2	32	16,00
LIU Y	2023	2	13	3,25
XU P	2023	2	11	2,75
CHENG C	2025	1	8	4,00
CHUGH R	2024	1	8	2,67
AHMAD M	2024	1	7	2,33
CHENG C	2024	1	5	1,67

Source : Auteurs

Après avoir identifié les auteurs les plus actifs, il est également pertinent d'examiner la répartition des publications par sources afin d'identifier les revues les plus actives dans ce champ de recherche.

4.1.4 Revues les plus influentes

L'analyse de la répartition des publications par sources, présentée dans la table 3, montre une double polarisation disciplinaire dans le paysage éditorial du champ reliant la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle. D'une part, plusieurs publications apparaissent

dans des revues de référence en management et en stratégie, telles que Journal of Business Research, Strategic Management Journal et Managerial and Decision Economics. D'autre part, une proportion importante des travaux est publiée dans des revues orientées systèmes d'information et ingénierie, notamment IEEE Transactions on Engineering Management, Journal of Enterprise Information Management et Technological Analysis and Strategic Management. Cette distribution des sources révèle un champ ancré dans deux traditions éditoriales distinctes, celle du management stratégique et celle des systèmes d'information, ce qui reflète la nature hybride de l'objet étudié.

Parmi ces sources, le Journal of Business Research ressort comme la revue la plus influente dans la diffusion de ces travaux. Elle cumule 406 citations pour seulement six articles, avec un m-index de 1. Ce rapport élevé entre citations et volume de publication indique que les contributions publiées dans cette revue jouent un rôle structurant dans la manière dont les chercheurs cadrent et citent les travaux du champ.

Un résultat notable concerne la présence du Strategic Management Journal dès 2019, qui signale un ancrage précoce du champ dans les débats fondamentaux du management stratégique. Contrairement à de nombreux autres champs liés à l'intelligence artificielle, qui se sont d'abord développés dans des revues techniques ou informatiques, les recherches reliant l'UET et l'IA ont été intégrées très tôt dans les discussions théoriques du management stratégique. Ce positionnement éditorial précoce renforce la légitimité scientifique du champ et suggère qu'il bénéficie d'une crédibilité théorique suffisante pour attirer des soumissions dans les revues les plus sélectives du management stratégique.

Table 3 : Top 10 des revues par impact scientifique

Source	NP	TC	h_index	g_index	m_index	Année début
FRONTIERS IN PSYCHOLOGY	7	83	4	7	0,667	2021
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	6	406	4	6	1	2023
MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS	4	185	4	4	0,571	2020
HELIYON	3	36	3	3	1	2024
IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT	4	25	3	4	0,6	2022
JOURNAL OF ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT	5	57	3	5	1	2024
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	3	255	3	3	0,375	2019
TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT	5	34	3	5	1	2024
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT JOURNAL	3	58	2	3	0,5	2023
ECONOMIC MODELLING	2	52	2	2	0,667	2024

Note : NP = Nombre de publications ; TC = Citations totales

Source : Auteurs

4.1.5 Documents les plus cités

L'analyse des documents les plus cités permet d'identifier les travaux qui exercent l'influence scientifique la plus forte au sein du corpus étudié. Le classement s'appuie sur le nombre total de citations (TC), complété par les indicateurs de citations annuelles (TC par an) et de citations normalisées.

L'examen de la table 4 indique que l'article de Guo et al. (2023), publié dans Journal of Business Research occupe la première position avec 317 citations globales et 79,25 citations par an, ce qui en fait la contribution la plus influente du corpus. Cette forte visibilité suggère que les recherches portant sur la transformation digitale, la performance des entreprises et les caractéristiques des dirigeants suscitent un intérêt scientifique important. Les travaux de Firk et

al. (2022) et Singh et al. (2020), tous deux publiés dans Long Range Planning, comptent respectivement 185 et 171 citations et figurent parmi les contributions majeures du corpus, ce qui souligne le rôle central de cette revue dans le développement des recherches liées au management stratégique et à l'innovation.

D'autres contributions influentes proviennent de revues de premier plan telles que Strategic Management Journal, MIS Quarterly et California Management Review. Les articles de Harrison et al. (2019), Li et al. (2021) et Momtaz (2021) illustrent l'importance des recherches portant sur la gouvernance, les systèmes d'information et les stratégies organisationnelles dans l'analyse de l'impact des technologies numériques. Par ailleurs, les travaux plus récents, comme ceux de Huang and Wei (2023), affichent déjà un nombre élevé de citations annuelles, ce qui suggère une diffusion rapide de ces recherches au sein de la communauté scientifique.

Ces résultats indiquent que la littérature la plus influente du champ se situe à l'intersection du management stratégique, de l'innovation technologique et de la transformation digitale, avec une attention particulière portée au rôle des dirigeants et à la performance des organisations. Certains documents parmi les plus cités relèvent davantage de la transformation digitale ou de la gouvernance des technologies numériques que de l'IA stricto sensu, une porosité conceptuelle inhérente aux choix de l'équation de recherche discutés en section 3.1.

Table 4 : Documents les plus cités au niveau mondial

Papier	DOI	TC	TC par an	TC normalisé
GUO XC, 2023, J BUS RES	10.1016/j.jbusres.2023.113868	317	79,25	10,60
FIRK S, 2022, LONG RANGE PLANN	10.1016/j.lrp.2021.102166	185	37,00	6,28
SINGH A, 2020, LONG RANGE PLANN	10.1016/j.lrp.2019.07.001	171	24,43	2,53
HARRISON JS, 2019, STRATEGIC MANAGE J	10.1002/smj.3023	171	21,38	1,22
WREDE M, 2020, MANAG DECIS ECON	10.1002/mde.3202	148	21,14	2,19
LI JY, 2021, MIS QUART	10.25300/MISQ/2021/16523	138	23,00	2,25
PRIORE P, 2019, INT J PROD RES	10.1080/00207543.2018.1552369	109	13,63	0,78
GFRENER A, 2021, CALIF MANAGE REV	10.1177/0008125620977487	88	14,67	1,43
HUANG RL, 2023, ECON ANAL POLICY	10.1016/j.eap.2023.06.012	82	20,50	2,74
MOMTAZ PP, 2021, STRATEGIC MANAGE J	10.1002/smj.3235	73	12,17	1,19

Source : Auteurs

4.1.6 Institutions les plus productives et influentes

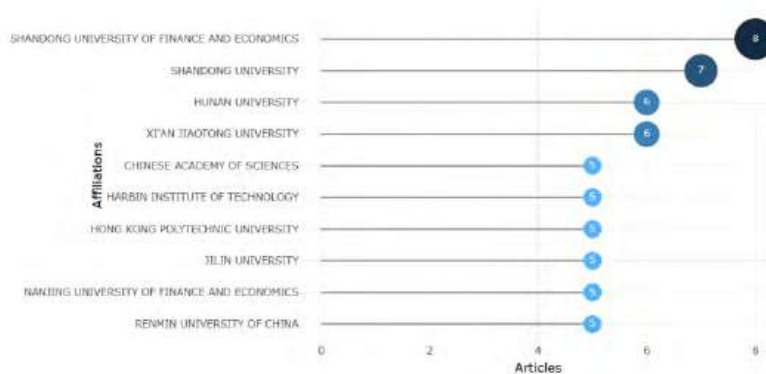
La figure 3 présente l'analyse des affiliations institutionnelles et fait apparaître une forte concentration des contributions au sein de quelques universités, principalement situées en Chine. Shandong University of Finance and Economics occupe la première position avec 8 articles, suivie de Shandong University avec 7 publications. Hunan University et Xi'an Jiaotong University figurent également parmi les institutions les plus actives, avec 6 articles chacune.

D'autres institutions contribuent au développement du champ, notamment la Chinese Academy of Sciences, le Harbin Institute of Technology, la Hong Kong Polytechnic University, Jilin University, Nanjing University of Finance and Economics et la Renmin University of China, qui comptent chacune 5 publications.

Cette concentration institutionnelle reflète des écosystèmes de recherche structurés et encouragés par des politiques nationales de financement de l'IA en Chine. Le profil majoritairement économique et financier des universités dominantes, qui suggère une

orientation prioritaire vers la performance et la gouvernance organisationnelle plutôt que vers les dimensions comportementales ou cognitives du leadership, invite à s'interroger sur la diversité des perspectives théoriques représentées dans le champ.

Figure 3 : Institutions les plus productives



Source : Auteurs

4.1.7. Pays les plus cités

L'analyse de l'impact citationnel par pays, présentée dans la table 5, indique un décalage entre le volume de production et l'impact des publications dans le champ reliant la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle. La Chine se situe en tête en termes de citations totales (1 280), mais présente une moyenne relativement faible de citations par article (14,20). À titre de comparaison, les Pays-Bas, l'Autriche et le Canada, malgré un volume de production limité, ont des moyennes nettement supérieures, respectivement 94, 88 et 53 citations par article, ce qui témoigne d'un impact scientifique plus concentré. Ces résultats invitent à nuancer toute opposition simpliste entre le leadership quantitatif de la Chine et l'influence scientifique de quelques pays européens et nord-américains.

Table 5 : Top 10 des pays les plus cités

Rang	Pays	Citations Totales	Citations Moyennes par Article
1	Chine	1 280	14,20
2	États-Unis	336	30,50
3	Autriche	264	88,00
4	Allemagne	213	26,60
5	Pays-Bas	188	94,00
6	Royaume-Uni	129	21,50
7	Malaisie	101	25,20
8	Corée	93	31,00
9	Canada	53	53,00
10	République Tchèque	41	13,70

Source : Auteurs

L'examen de la structure conceptuelle complète cette première lecture en cartographiant plus finement les thématiques qui organisent le champ.

4.2. Structure conceptuelle

4.2.1 Fréquence des mots-clés

Les mots-clés offrent une synthèse des thèmes et du contenu des travaux scientifiques. Les termes les plus fréquemment mobilisés dans la littérature sont représentés dans la figure 4 ci-dessous sous la forme d'un nuage de mots. Cette représentation visuelle met en évidence la fréquence d'apparition des termes et permet d'identifier les principales thématiques autour

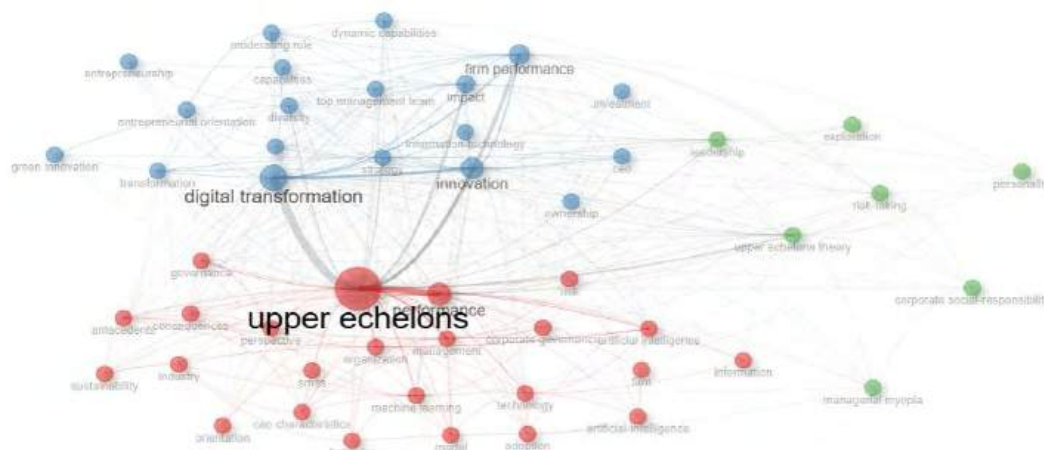
4.2.2 Analyse de co-occurrences de mots-clés

Le réseau de co-occurrence des mots-clés, présenté dans la figure 5, affiche une structure thématique articulée autour de trois communautés interconnectées. Le terme « upper echelons » occupe le nœud central du réseau, ce qui confirme le rôle structurant de la théorie des échelons supérieurs dans ce champ de recherche. Il joue le rôle de point d'ancrage reliant plusieurs thèmes liés à la gouvernance, aux caractéristiques des dirigeants, à la performance organisationnelle et à l'adoption des technologies telles que l'intelligence artificielle et le machine learning.

Le réseau fait également apparaître deux autres ensembles thématiques importants. Le premier est centré sur la transformation digitale, l'innovation et la performance de l'entreprise, avec des concepts tels que digital transformation, innovation, firm performance, strategy et dynamic capabilities. Ce courant examine la façon dont les équipes dirigeantes et les capacités organisationnelles influencent les processus de transformation numérique et leurs effets sur la performance. Le second adopte une perspective plus comportementale, autour de notions comme upper echelons theory, leadership, risk-taking, personality et managerial myopia. Il s'intéresse aux caractéristiques psychologiques et cognitives des dirigeants et à leurs implications pour les décisions stratégiques et la responsabilité sociale.

La densité des liens entre ces trois pôles thématiques suggère que les chercheurs les mobilisent rarement de manière isolée : les questionnements qui structurent ce champ sont donc fondamentalement intégrés et systémiques. Elle témoigne également d'une intégration croissante des technologies d'intelligence artificielle dans les recherches mobilisant la théorie des échelons supérieurs, ce qui marque l'évolution du champ vers l'étude des transformations numériques et de leurs implications managériales.

Figure 5 : Co-occurrences de mots-clés



Source : Auteurs

L'identification des thématiques dominantes étant établie, il s'agit à présent d'examiner les fondements intellectuels sur lesquels repose ce champ, à travers l'analyse des réseaux de co-citation.

4.3. Structure intellectuelle

L'examen du réseau de co-citation permet d'identifier la structure intellectuelle du champ de recherche reliant la théorie des échelons supérieurs et les transformations technologiques contemporaines, notamment l'intelligence artificielle. Le réseau révèle un paysage scientifique relativement structuré, organisé autour de trois communautés principales, identifiées sur la base des indicateurs de centralité (intermédiarité, PageRank).

Au centre du réseau, l'article fondateur de Hambrick et Mason (1984) est la référence la plus fréquemment co-citée, ce qui confirme sa place de référence théorique majeure dans la littérature. **Le cluster 1** constitue le noyau structurant du réseau, dominé par le terme « upper echelons » (intermédiarité : 522,15 ; PageRank : 0,134), suivi de performance (intermédiarité : 74,55 ; PageRank : 0,059) et management (PageRank : 0,028). Ce cluster thématise le rôle des caractéristiques des dirigeants dans l'adoption de l'IA et la gouvernance organisationnelle, intégrant notamment la Resource-Based View (Barney, 1991), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) et la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976).

Le cluster 2 regroupe les thématiques liées à la transformation digitale et à la performance stratégique. Ses nœuds les plus centraux sont : « digital transformation » (intermédiarité : 84,99 ; PageRank : 0,070), « innovation » (intermédiarité : 47,48 ; PageRank : 0,055) et « firm performance » (intermédiarité : 22,75 ; PageRank : 0,046), ce qui indique que les recherches de ce cluster analysent l'impact des technologies digitales sur les résultats organisationnels, avec une attention particulière portée aux équipes dirigeantes et à leurs effets sur la performance.

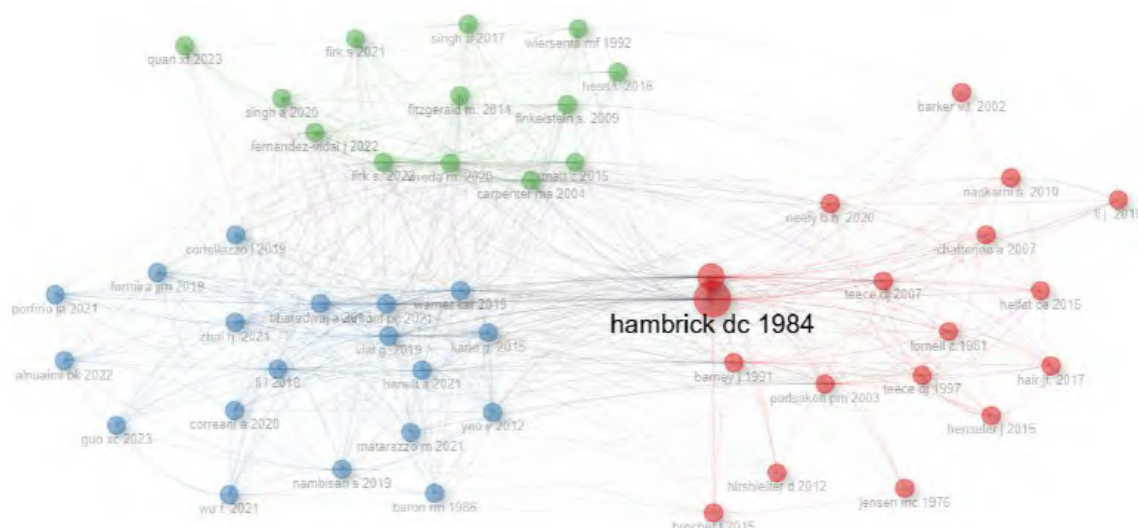
Le cluster 3, plus restreint, est centré sur les dimensions comportementales et éthiques du leadership. Ses nœuds pivots sont : « upper echelons theory » (intermédiarité : 12,82 ; PageRank : 0,033), « leadership » (intermédiarité : 5,56 ; PageRank : 0,026) et « risk-taking » (intermédiarité : 3,07 ; PageRank : 0,017), signalant un intérêt pour les traits comportementaux des dirigeants face aux risques et à la responsabilité sociale dans les contextes de transformation numérique. La table 7 synthétise les principaux indicateurs de centralité pour les nœuds les plus centraux de chaque cluster.

Table 7 : Indicateurs de centralité des nœuds centraux par cluster

Cluster	Nœuds centraux	Intermédiarité	PageRank
1	upper echelons	522,155	0,134
	performance	74,555	0,059
	management	10,333	0,028
2	digital transformation	84,987	0,07
	innovation	47,483	0,055
	firm performance	22,747	0,046
3	upper echelons theory	12,823	0,033
	leadership	5,562	0,026
	risk-taking	3,069	0,017

Source : Auteurs

Figure 6 : réseau de co-citation



Source : Auteurs

La lecture de ces indicateurs confirme le rôle de « upper echelons » comme nœud central du réseau, de « digital transformation » comme pivot du cluster 2 et de « upper echelons theory » comme ancrage théorique du cluster 3. Dans l'ensemble, cette configuration montre que la littérature s'appuie sur un socle théorique solidement ancré dans les travaux fondateurs du management stratégique, tout en intégrant progressivement des problématiques contemporaines liées à la transformation digitale et à l'intelligence artificielle. Elle révèle une évolution du champ vers l'analyse des interactions entre cognition managériale, technologies numériques et transformation organisationnelle.

Les résultats de l'analyse bibliométrique apportent un éclairage précis sur la manière dont se structure et évolue le champ reliant la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle. Néanmoins, la discussion de ces résultats au regard de la littérature existante est nécessaire afin de mieux saisir leur portée théorique, d'identifier les tensions conceptuelles qui traversent ce champ et de dégager les pistes de recherche les plus prometteuses pour son développement futur.

5. Discussion

Sur le plan temporel, 176 documents publiés entre 2017 et 2025, avec un taux de croissance annuel de 29,15 %, dessinent un champ encore jeune mais en expansion rapide. Entre 2017 et 2021, les contributions restent peu nombreuses et dispersées avec quinze publications sur cinq ans et sans ligne directrice claire, ce qui correspond à ce que l'on observe habituellement dans les premières années de tout domaine de recherche en construction.

À partir de 2022, la production s'accélère nettement et atteint un pic en 2025 avec 77 publications, soit plus de 43 % du corpus total. Ce pic ne s'explique pas par un simple effet de mode. Ce que montrent les données, c'est un glissement dans la façon dont les chercheurs traitent l'IA : non plus comme une variable de contexte parmi d'autres, mais comme l'objet même de la question posée à l'UET, qui adopte quoi, comment, et pourquoi. L'adoption, la supervision et le paramétrage des systèmes d'IA deviennent des décisions stratégiques dont les caractéristiques cognitives des dirigeants sont présumées expliquer la variance. Cette évolution prolonge logiquement le projet théorique de Hambrick et Mason (1984), en l'appliquant à un environnement décisionnel profondément reconfiguré par les algorithmes. Les chercheurs ne l'abordent plus uniquement comme un outil opérationnel, mais comme un enjeu stratégique au

cœur des questionnements sur la décision, la gouvernance et la transformation numérique des organisations.

Sur le plan géographique, la Chine s'impose comme le principal moteur de la production en volume, portée par des institutions telles que Shandong University of Finance and Economics, Shandong University ou Xi'an Jiaotong University. Cette position dominante traduit un fort ancrage de cette thématique dans l'écosystème académique chinois, dans un contexte de déploiement massif de l'IA soutenu par des politiques publiques volontaristes. Toutefois, cette prédominance invite à une lecture nuancée. L'analyse des pays les plus cités montre une dissociation entre volume de production et impact scientifique. Des pays comme les Pays-Bas (94 citations par article), l'Autriche (88) ou le Canada (53) affichent des niveaux d'impact nettement supérieurs à la Chine (14,20), malgré un volume de production bien inférieur. Les contributions qui s'inscrivent le plus directement dans les débats théoriques fondamentaux du management stratégique émanent ainsi majoritairement d'écosystèmes académiques occidentaux, tandis que la production volumique reste portée par les institutions chinoises. Les données bibliométriques révèlent une asymétrie entre la prédominance chinoise en volume de production et la structuration référentielle du champ, davantage portée par les écosystèmes académiques occidentaux, asymétrie qui doit cependant être interprétée avec prudence, compte tenu des biais de couverture inhérents à la base de données Web of Science. Cette asymétrie soulève néanmoins une question théoriquement pertinente : Les mécanismes identifiés dans un contexte de déploiement massif de l'IA soutenu par l'État chinois sont-ils transposables à des environnements réglementaires plus fragmentés, comme les pays européens ? Cette question reste ouverte dans la littérature actuelle.

Par ailleurs, le taux de co-autorat international de 33,52 % et la moyenne de 16,88 citations par document, élevée au regard de la jeunesse du corpus, suggèrent que ce champ attire dès ses débuts des équipes de recherche internationalement connectées, capables de produire des contributions visibles et rapidement diffusées dans la communauté académique.

L'analyse des sources et des documents les plus cités apporte un éclairage complémentaire sur la structuration du champ. La double présence de revues de management stratégique (Journal of Business Research, Strategic Management Journal, Long Range Planning) et de revues orientées systèmes d'information ou ingénierie (IEEE Transactions on Engineering Management, Journal of Enterprise Information Management) confirme que ce champ n'appartient pas à une seule communauté disciplinaire. Il s'est construit à l'intersection de plusieurs traditions éditoriales, ce qui, à terme, pose la question de la convergence vers un noyau théorique commun. Cette pluralité se retrouve dans les documents les plus cités : l'article de Guo et al. (2023), avec 317 citations, ou les travaux de Firk et al. (2022) et Singh et al. (2020), publiés dans Long Range Planning, témoignent d'un intérêt scientifique fort pour les recherches reliant transformation digitale, performance et caractéristiques des dirigeants.

Au-delà de ces constats descriptifs, plusieurs enseignements théoriques se dégagent de l'analyse. L'examen de la structure conceptuelle du champ confirme que l'Upper Echelons Theory constitue l'ossature théorique autour de laquelle s'organisent la majorité des travaux identifiés. Le terme upper echelons apparaît comme le mot-clé le plus fréquent, ce qui indique que la plupart des contributions mobilisent explicitement ce cadre pour appréhender l'influence des caractéristiques des dirigeants sur les décisions stratégiques et les résultats organisationnels, y compris lorsque l'IA est au cœur de la problématique étudiée. Autour de ce noyau conceptuel se déploient plusieurs thématiques majeures. Un premier ensemble de travaux s'intéresse aux processus de transformation digitale et d'innovation technologique, en articulant des notions telles que digital transformation, innovation, technology ou machine learning. Ces contributions considèrent l'IA principalement comme un moteur de changement organisationnel, dont l'appropriation dépend des profils des dirigeants et des équipes de direction. Un second ensemble de recherches met l'accent sur les résultats organisationnels, via des termes tels que

performance, firm performance ou impact ; l'UET y sert à expliquer pourquoi certaines configurations de dirigeants parviennent à en tirer davantage de valeur que d'autres. Enfin, un troisième ensemble se focalise sur les dynamiques managériales et les mécanismes de gouvernance, en interrogeant la façon dont les dirigeants encadrent, supervisent et légitiment le recours à l'IA dans les processus décisionnels.

Ces trois axes ne constituent pas de simples thématiques parallèles : leur coexistence révèle une tension théorique que le champ n'a pas encore pleinement résolue. L'UET, dans sa formulation originelle, est centrée sur les caractéristiques individuelles des dirigeants comme déterminants des choix stratégiques et la performance organisationnelle (Hambrick et Mason, 1984). Or, les travaux relevant du troisième axe suggèrent que l'unité d'analyse pertinente tend à se déplacer vers les configurations collectives du TMT et vers les dispositifs institutionnels encadrant l'usage de l'IA. Ce déplacement appelle une extension du cadre théorique de l'UET, non une rupture, mais un enrichissement qui permettrait d'y intégrer la médiation algorithmique comme niveau d'analyse explicite, situé entre les filtres cognitifs des dirigeants et les résultats organisationnels observés.

L'analyse de la structure intellectuelle du champ met, elle aussi, en évidence la coexistence de plusieurs traditions théoriques complémentaires plutôt qu'un bloc théorique homogène. Le réseau de co-citation place l'article fondateur de Hambrick et Mason (1984) au cœur de la structure intellectuelle, confirmant son rôle de point d'ancrage central auquel se rattachent les principaux développements ultérieurs. Autour de ce noyau gravitent d'abord les grandes théories du management stratégique (Resource-Based View, capacités dynamiques, théorie de l'agence), qui servent de socle pour analyser les choix de ressources, les arbitrages de gouvernance et les trajectoires d'adaptation dans des environnements marqués par l'IA. Un second courant rassemble les travaux spécifiquement centrés sur les équipes dirigeantes, la gouvernance et les caractéristiques des dirigeants, prolongeant directement les développements de l'UET et fournissant le vocabulaire analytique nécessaire pour relier propriétés des dirigeants, décisions d'adoption de l'IA et configurations de gouvernance algorithmique. Un troisième courant, plus récent, se focalise sur la transformation digitale, l'innovation technologique et les écosystèmes numériques ; c'est dans cette zone que l'IA apparaît le plus clairement comme objet d'étude, en interaction avec les choix et les biais des dirigeants.

Cette architecture intellectuelle montre que le champ s'est constitué par stratification progressive autour d'un noyau conceptuel cohérent. C'est précisément cette cohérence qui rend plausible la piste d'une UET enrichie, capable de traiter l'IA non plus uniquement comme une variable modératrice ou un simple contexte décisionnel, mais comme un filtre cognitif institutionnel qui interagit avec les filtres individuels que Hambrick et Mason (1984) placent au cœur de leur modèle explicatif. Il convient toutefois de souligner que cette proposition demeure de nature interprétative dans la mesure où elle s'appuie sur la structure de co-citation du corpus et non sur une analyse qualitative fine des articles qui le composent. Sa validation constitue, à notre sens, le principal défi théorique ouvert que cette cartographie bibliométrique permet d'identifier.

Ces implications théoriques ouvrent un ensemble de perspectives pour les recherches futures. Des travaux ultérieurs pourraient mobiliser une analyse qualitative approfondie du contenu des articles du corpus pour tester la robustesse de la proposition formulée ci-avant. La question de la transposabilité des mécanismes identifiés dans le contexte chinois à des environnements réglementaires plus fragmentés, notamment européens, constitue une seconde piste prioritaire. Enfin, l'élargissement du corpus à d'autres bases de données et à des publications non anglophones permettrait de nuancer les tendances géographiques observées et d'enrichir la cartographie du champ.

6. Conclusion

Cette étude propose la première cartographie bibliométrique du champ de recherche reliant la théorie des échelons supérieurs et l'intelligence artificielle, à partir d'un corpus de 176 publications indexées dans Web of Science entre 2017 et 2025. Les résultats confirment la croissance rapide et la structuration progressive de ce champ, organisé autour d'un noyau théorique centré sur l'UET et de trois axes thématiques complémentaires : le rôle des dirigeants dans l'adoption de l'IA, les effets sur la performance organisationnelle, et les enjeux de gouvernance et de responsabilité. Le paysage scientifique apparaît fortement internationalisé, avec une contribution volumique dominante des institutions chinoises et, en parallèle, un impact citationnel moyen particulièrement élevé pour certains pays européens et nord-américains. L'analyse de la structure intellectuelle confirme l'ancrage du champ dans les grandes théories du management stratégique (RBV, capacités dynamiques, théorie de l'agence), articulées aux développements plus récents de l'UET et aux travaux sur la transformation numérique.

Sur le plan théorique, l'une des contributions majeures de cette étude est de montrer que l'IA n'est pas simplement ajoutée comme une variable technique dans le cadre de l'UET, mais qu'elle tend à reconfigurer les questions posées à cette théorie. L'articulation UET-IA permet en effet d'examiner comment les caractéristiques démographiques, cognitives et psychologiques des dirigeants influencent non seulement les choix stratégiques classiques, mais aussi les décisions d'adoption, de paramétrage et de gouvernance des systèmes d'IA. Le champ qui se dessine invite ainsi à considérer l'IA comme un dispositif sociotechnique qui amplifie ou transforme les filtres cognitifs des échelons supérieurs, plutôt que comme un simple outil neutre d'aide à la décision. Sur le plan méthodologique, la cartographie proposée fournit une base structurée du champ UET-IA, identifiant les principaux clusters, nœuds centraux et dynamiques géographiques, pouvant servir de point d'appui à des recherches bibliométriques ou qualitatives plus ciblées.

Cette recherche présente toutefois plusieurs limites qu'il convient de mentionner. Elle repose exclusivement sur les publications indexées dans la Web of Science et rédigées en anglais, ce qui peut conduire à sous-représenter certains contextes géographiques ou linguistiques. La construction de l'équation de recherche elle-même, bien qu'élaborée à partir des termes les plus mobilisés dans la littérature, comporte une part d'arbitraire : certains travaux articulant implicitement l'UET et l'IA sans utiliser ces termes dans leur titre, résumé ou mots-clés ont pu ne pas être capturés par notre requête. Le recours à des termes thématiques larges tels que digital transformation est susceptible d'élargir le périmètre du corpus au-delà du strict champ UET-IA, influençant ainsi la structuration des clusters observés dans le réseau de co-citation. De plus, le corpus n'a pas fait l'objet d'une validation externe systématique par double lecture manuelle, de sorte que des erreurs marginales d'inclusion ou d'exclusion demeurent possibles. Enfin, l'approche bibliométrique ne remplace pas une analyse qualitative approfondie du contenu théorique et méthodologique des travaux, et les résultats constituent nécessairement un instantané provisoire, compte tenu de la croissance rapide du champ.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche futures, qu'il convient de distinguer. Sur le plan méthodologique, des études longitudinales, des analyses multi-bases (Web of Science et Scopus) et des procédures de validation manuelle plus systématiques permettraient de tester la robustesse des tendances observées et d'affiner le périmètre du corpus. Sur le plan théorique, une piste prioritaire consiste à examiner les mécanismes cognitifs et psychologiques par lesquels les caractéristiques des dirigeants (biais, orientation temporelle, tolérance au risque, capital technologique) conditionnent l'adoption, le paramétrage et la supervision des systèmes d'IA ; la composition du TMT, notamment sous l'angle de la diversité fonctionnelle, générationnelle ou de genre, constitue à cet égard un terrain encore insuffisamment exploré. Sur le plan empirique, les enjeux d'IA responsable, de gouvernance algorithmique et d'éthique managériale apparaissent encore largement sous-représentés dans la littérature. Articuler les

travaux sur les valeurs exécutives (Schwartz, Rokeach) avec ceux sur la gouvernance algorithmique constitue une piste particulièrement féconde pour éclairer ces enjeux, dans un contexte où les débats publics et réglementaires sur ces questions s'intensifient.

En proposant l'une des premières cartographies bibliométriques de ce champ, cette recherche fournit aux chercheurs un ancrage structuré pour développer des travaux empiriques et conceptuels à l'interface entre théorie des échelons supérieurs, intelligence artificielle et gouvernance organisationnelle.

Références

- (1). Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- (2). Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- (3). Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A Comparison Between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- (4). Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- (5). Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- (6). Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133 (5), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- (7). Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- (8). Floridi, L. (2018). Soft ethics and the governance of the digital. *Philosophy & Technology*, 31(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s13347-018-0303-9>
- (9). Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), 62–73.
- (10). Firk, S., Gehrke, Y., Hanelt, A., & Wolff, M. (2022). Top management team characteristics and digital innovation: Exploring digital knowledge and TMT interfaces. *Long Range Planning*, 55(3), 102166. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102166>
- (11). Gavel, Y., & Iselid, L. (2008). Web of Science and Scopus: a journal title overlap study. *Online Information Review*, 32(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/14684520810865958>
- (12). Guo, X., Li, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Does digital transformation improve the firm's performance? From the perspective of digitalization paradox and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 163, 113868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113868>

- (13). Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez, MÁ., Moral-Munoz, JA., Herrera-Viedma, E., Cobo, M.J. (2018). Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. *Applied Intelligence* 48(4), 1275-1287. <https://doi.org/10.1007/s10489-017-1105-y>
- (14). Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- (15). Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- (16). Hambrick, D.C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- (17). Harrison, J. S., Thurgood, G. R., Boivie, S., & Pfarrer, M. D. (2019). Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1316-1330. <https://doi.org/10.1002/smj.3023>
- (18). Huang, R., & Wei, J. (2023). Does CEOs' green experience affect environmental corporate social responsibility? Evidence from China. *Economic Analysis and Policy*, 79, 205-231. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.06.012>
- (19). Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48036912>
- (20). Li, J., Li, M., Wang, X., & Thatcher, J. B. (2021). Strategic Directions for AI: The role of CIOs and boards of directors. *MIS Quarterly*, 45(3), 1603-1644. <https://doi.org/10.25300/misq/2021/16523>
- (21). Momtaz, P. P. (2021). CEO emotions and firm valuation in initial coin offerings: An artificial emotional intelligence approach. *Strategic Management Journal*, 42(3), 558-578. <https://doi.org/10.1002/smj.3235>
- (22). Morley, J., Elhalal, A., Garcia, F., Kinsey, L., Mokander, J., & Floridi, L. (2021). Ethics as a service: a pragmatic operationalisation of AI Ethics. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3784238>
- (23). Narin, F., & Hamilton, K. S. (1996). Bibliometric performance measures. *Scientometrics*, 36(3), 293-310. <https://doi.org/10.1007/BF02129596>
- (24). Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279. <https://doi.org/10.1002/smj.2348>
- (25). Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- (26). Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- (27). Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4e éd.). Pearson.
- (28). Sengupta, I. N. (1985). Bibliometrics: A bird's eye view. *IASLIC Bulletin*, 30(4), 167-174.
- (29). Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- (30). Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>
- (31). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- (32). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
 - (33). Yeung, K. (2017). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505-523. <https://doi.org/10.1111/rego.12158>
 - (34). Yining, W., Embong, Z., Md Nor, H., & Bangaan Abdullah, M. H. S. (2025). A bibliometric analysis of Upper Echelon Theory: Mapping two decades of research evolution and emerging trends (2004-2024). *Journal of Accounting and Governance*, 24, 165-181. <http://dx.doi.org/10.17576/AJAG-2025-24-12>
 - (35). Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
 - (36). White, J.V., & Borgholthaus, C.J. (2022). Who's in charge here? A bibliometric analysis of upper echelons research. *Journal of Business Research*, 139(S1), 1012–1025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.028>
 - (37). Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>