

Le rôle du capital social dans l'adoption de l'intelligence artificielle et son impact sur l'innovation managériale : Une revue de la littérature

The Role of Social Capital in the Adoption of Artificial Intelligence and Its Impact on Managerial Innovation: A Literature Review

Ouahbi Aouatif

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal-Rabat

Université Mohammed V de Rabat-Maroc

Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

Maroc

Yahyaoui Taoufiq

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sultane Moulay Slimane Beni Mellal

Maroc

Date de soumission : 13/07/2025

Date d'acceptation : 02/10/2025

Pour citer cet article :

Ouahbi A. & Yahyaoui T. (2025) «Le rôle du capital social dans l'adoption de l'intelligence artificielle et son impact sur l'innovation managériale : Une revue de la littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 693 - 716

Résumé

L'intelligence artificielle (IA), en tant que technologie numérique émergente, connaît un développement sans précédent dans le monde universitaire, l'entrepreneuriat et la société. Néanmoins, en raison de sa complexité et de sa diversité, l'adoption de l'IA par les entreprises demeure un processus laborieux à suivre et à examiner. Parmi les principaux facteurs influençant cette adoption, le capital social occupe une position fondamentale. Ainsi, cette intégration contribue à son tour à l'amélioration de l'innovation managériale et au renforcement de la compétitivité des entreprises dans un environnement économique de plus en plus numérique.

Cette recherche propose d'étudier la relation entre le capital social, l'adoption de l'intelligence artificielle et l'innovation managériale. Pour atteindre cet objectif, une revue de la littérature sera menée afin d'identifier les concepts clés et de synthétiser les travaux existants sur ces variables, dans le but de clarifier et d'établir les liens entre elles.

Mots clés : Capital social ; Intelligence artificielle ; Innovation managériale ; Revue de littérature

Abstract

Artificial intelligence (AI), as an emerging digital technology, is experiencing unprecedented growth in academia, entrepreneurship, and society. However, due to its complexity and diversity, the adoption of AI by businesses remains a laborious process to track and examine. Among the main factors influencing this adoption, social capital occupies a fundamental position. Thus, this integration contributes, in turn, to improving managerial innovation and strengthening the competitiveness of companies in an increasingly digital economic environment.

This research proposes to study the relationship between social capital, the adoption of artificial intelligence, and managerial innovation. To achieve this objective, a literature review will be conducted to identify key concepts and synthesize existing work on these variables, with the aim of clarifying and establishing the links between them.

Keywords : Social capital ; Artificial intelligence ; Managerial innovation ; Literature review

Introduction

Dans un contexte marqué par une accélération constante des transformations numériques, l'adoption des technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle (IA), constitue un enjeu majeur pour les organisations soucieuses d'améliorer leur performance et leur capacité d'innovation (Raisch et Krakowski, 2021 ; Huang et al., 2025). Toutefois, l'intégration réussie de ces technologies ne dépend pas uniquement des avancées techniques (outils, algorithmes, etc), mais aussi des facteurs sociaux et organisationnels qui facilitent son adoption (Rammer et al., 2022 ; Dahlke et al., 2024).

Parmi ces facteurs, le capital social qui joue un rôle fondamental, à travers les réseaux sociaux internes et externes favorisant le partage des connaissances, la confiance, les normes et la culture partagées et la collaboration, etc. (Nahapiet et Ghoshal, 1998), ce qui facilite l'adoption des innovations technologiques et renforce leur impact sur les pratiques managériales (Gama et Magistretti (2025). Plus précisément, plusieurs études ont montré que la mobilisation efficace du capital social permet non seulement d'accélérer l'adoption des technologies émergentes, mais aussi de stimuler des pratiques organisationnelles innovantes, contribuant ainsi à la compétitivité et à la résilience des entreprises (Adler et Kwon, 2002 ; Zhang et al., 2021).

En effet, l'essor de l'informatique en tant que discipline autonome, soutenu par les progrès des technologies matérielles et logicielles, a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre des théories et algorithmes de l'IA (Jiang, 2022). Ainsi, les recherches menées sur l'IA durant cette période ont été révolutionnaire, donnant lieu à des résultats prometteurs (Oke, 2008) et à des transformations profondes dans différents domaines.

Bien que de nombreux travaux soulignent les apports significatifs de l'IA en termes d'efficacité, de performance organisationnelle et d'innovation, une partie de la littérature adopte une approche critique. Certains chercheurs évoquent ainsi l'IA comme une « menace artificielle » (Deh et Thiam, 2024), mettant en garde contre ses répercussions potentielles sur l'emploi, la creusée des inégalités sociales et les disparités dans l'accès aux technologies (Julia, 2019 ; Raulin, 2022).

Cet article a pour but d'examiner les travaux existants portant sur les liens entre le capital social, l'adoption de l'intelligence artificielle et l'innovation managériale, en mettant l'accent sur le

rôle que peut jouer l'IA dans le renforcement de la capacité des organisations à transformer leurs pratiques de gestion sous l'effet des ressources sociales.

Cette revue s'attache à traiter les problématiques suivantes : **Dans quelle mesure le capital social favorise-t-il l'adoption de l'IA, et comment cette adoption contribue-t-elle à l'émergence de l'innovation managériale au sein des organisations ?**

Cet article s'inscrit dans une démarche de revue de la littérature, mobilisant des données secondaires issues de publications académiques afin d'examiner les relations entre le capital social, l'adoption de l'IA et l'innovation managériale. L'objectif est d'approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels le capital social peut influencer l'intégration et l'adoption de l'IA au sein des organisations, et de quelle manière cette adoption technologique peut, à son tour, stimuler l'innovation dans les pratiques de gestion.

1. Cadre théorique

1.1. L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) : fondements théoriques, définitions et évolutions

Ce point aborde les fondements théoriques, les définitions ainsi que les évolutions liées à l'adoption de l'IA. Il s'agit de poser un cadre clair pour mieux comprendre ce processus complexe au sein des organisations.

1.1.1. Approches théoriques de l'adoption de l'IA

Nous présentons ici trois théories clés pour analyser l'adoption de l'IA : la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT), la théorie de la diffusion des innovations (TDI) et la théorie des systèmes sociotechniques (STS).

❖ Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT)

Dans une revue exhaustive des modèles d'acceptation, Venkatesh et al. (2003) ont réalisé une revue de la littérature sur l'acceptation des technologies et ont identifié huit modèles théoriques majeurs, dont la théorie du comportement planifié, la théorie de l'action raisonnée, le modèle d'acceptation des technologies et le modèle motivationnel. Cette analyse les a conduits à proposer un cadre unifié, une théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation des technologies (UTAUT), fondé sur quatre facteurs déterminants influençant l'acceptation et l'usage des technologies : la performance attendue, l'attente de l'effort, l'influence sociale et les conditions facilitatrices, auxquels s'ajoutent des variables modératrices, telles que le genre, l'âge,

l'expérience d'utilisation et le caractère obligatoire ou volontaire de l'usage ; qui viennent moduler l'effet de ces facteurs principaux. Ce qui distingue ainsi le modèle de Venkatesh et al. (2003) des approches antérieures, c'est précisément l'intégration de ces modérateurs dans l'explication du comportement d'adoption.

❖ **Théorie de la diffusion des innovations (TDI)**

La théorie de la diffusion de l'innovation (TDI), développée par Rogers (1983 ; 1995 ; 2003), constitue un cadre analytique majeur pour comprendre les mécanismes d'adoption des innovations au sein des systèmes sociaux. L'innovation y est définie comme toute idée, pratique ou technologie perçue comme nouvelle par une unité d'adoption, qu'il s'agisse d'un individu ou d'une organisation.

Rogers (1995) identifie cinq déterminants principaux de la diffusion : les attributs perçus de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, complexité, testabilité, observabilité), le type de décision, les canaux de communication, la structure sociale, et le rôle des agents de changement. Ces derniers, lorsqu'ils bénéficient d'une position d'influence au sein du groupe, c'est-à-dire un capital social fort, facilitent l'adoption en servant de relais normatifs.

Selon Fayou et Touloub (2025), le système social et l'agent de changement influencent l'adoption d'une innovation, les normes sociales et la cohésion du groupe pouvant en faciliter ou en freiner le processus. Dans la même logique, Chen (2024) souligne, dans le cadre d'une étude sur l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques dans l'enseignement secondaire aux États-Unis, l'importance des early adopters et de la compatibilité avec les pratiques existantes. Ses résultats mettent en évidence que les réseaux interpersonnels et les avantages perçus, constituent des facteurs clés favorisant une adoption plus rapide.

Des contributions complémentaires, notamment celles de Moore et Benbasat (1991), ont enrichi ce modèle en intégrant les notions d'image sociale et de volontarité perçue. Toutefois, certains auteurs critiquent la TDI pour sa faible capacité à anticiper les résistances, qu'elles soient actives ou passives, émanant des différentes parties prenantes (Kanter et al., 1992 ; Chau et Tam, 1997 ; Bareil, 2004). Ces résistances constituent un frein potentiel à l'adoption, malgré les caractéristiques favorables de l'innovation.

❖ **Théorie des systèmes sociotechniques (STS)**

La théorie des systèmes sociotechniques, conceptualisée par (Trist, 1981), met l'accent sur l'optimisation conjointe des dimensions sociales et techniques dans la conception du travail.

Elle critique également les approches traditionnelles centrées uniquement sur la technologie et introduit la gestion des frontières pour assurer un équilibre entre protection interne et accès aux ressources extérieures (Appelbaum, 1997).

Dans cette perspective, l'organisation est appréhendée comme un système complexe (Sony et Naik, 2020), composé de sous-ensembles sociaux et techniques interdépendants, dont la performance résulte de leur alignement mutuel (van Eijnatten, 2013 ; Dekker, 2016). Par conséquent, l'interaction entre les sous-systèmes sociaux et techniques est au cœur des STS (Trist, 1981). Plus précisément, le système social englobe la culture organisationnelle, les rôles, les styles de communication et les relations interpersonnelles, tandis que le système technique comprend les outils et les processus nécessaires à l'exécution des tâches (Aulia et Lin, 2025).

En effet, cette théorie a été développée à la suite des recherches menées par l'Institut Tavistock sur les machines d'extraction du charbon (Trist et Bamforth, 2000), a mis en évidence que l'introduction de nouvelles technologies sans prise en compte des facteurs comportementaux et organisationnels peut entraîner des dysfonctionnements importants (Sony et Naik, 2020). En rupture avec la pensée réductionniste, elle s'inscrit dans le cadre de la science de la complexité, qui met l'accent sur les interactions entre les composantes d'un système (Maguire et al., 2006 ; Bogg et Geyer, 2007). La conception systémique exige l'intégration conjointe des dimensions sociales et techniques dans tout changement technologique ou organisationnel (Clegg, 2000).

En somme, la théorie des systèmes sociotechniques considère qu'une organisation est composée de deux systèmes interdépendants : le système social (les personnes, leurs interactions, la culture, le leadership, etc.) et le système technique (les outils, technologies, machines, etc.).

1.1.2. Histoire de l'IA

L'intelligence artificielle (IA) a évolué depuis ses racines philosophiques, notamment la logique d'Aristote (Smith, 2022), jusqu'à sa formalisation en tant que discipline scientifique au XX^e siècle avec Turing et la conférence de Dartmouth en 1956, introduisant le terme « intelligence artificielle » et posant les bases des premières avancées en programmation logique et apprentissage (Kaplan, 2022).

Après des périodes de stagnation dites « hivers de l'IA » (Bohannon, 2015), l'essor récent s'appuie sur l'apprentissage automatique et profond, favorisé par l'augmentation des capacités de calcul et des données disponibles (Kaplan, 2022). L'IA est désormais omniprésente dans

divers secteurs, tout en soulevant des enjeux éthiques majeurs liés à la vie privée, à la sécurité et aux biais algorithmiques (Lepri et al., 2021). Son développement futur requiert un équilibre entre progrès technologique et responsabilité sociétale (Bengio, 2023).

1.1.3. L'IA en entreprise : de la définition à l'adoption

❖ Définitions clés de l'IA

L'IA, définie pour la première fois par John McCarthy en 1956 comme « *la science et l'ingénierie de la fabrication de machines intelligentes* » (Andresen, 2002). Elle englobe l'ensemble des disciplines scientifiques et techniques visant d'imiter, d'étendre et/ou d'augmenter l'intelligence humaine avec des machines (Pallanca et Read, 2021). En effet, l'IA a évolué à travers différentes perspectives : Laurière (1987) la voit comme l'étude des activités intellectuelles humaines sans algorithmes, Winston (1992) se concentre sur les ordinateurs accomplissant des tâches mieux que les humains. Et plus récemment, une approche moderne est celle de Russell et al. (2021), qui considèrent l'IA comme l'étude des agents capables de percevoir leur environnement et d'agir en conséquence, insistant sur l'interaction entre les systèmes intelligents et leur contexte.

Plusieurs chercheurs (Landier, 2017 ; Julia, 2019 ; Faure, 2019), contestent l'usage du terme « *intelligence artificielle* » au profit de la notion d'« *intelligence humaine augmentée* » qu'ils considèrent comme « *une sorte d'appendice à la fois automatisé et de plus en plus autonome de l'intelligence humaine* » (Deh et Thiam, 2024, p. 182). Dans la même veine d'idée, l'IA désigne des systèmes matériels et logiciels conçus pour être plus proches des humains, en simulant l'intelligence humaine.

À ce stade, nous pouvons dire que l'IA n'est pas une intelligence indépendante de l'humain, mais plutôt une extension ou un renforcement de l'intelligence humaine à travers des outils technologiques (comme l'IA). Elle constitue ainsi un moyen d'augmenter l'intelligence humaine, un partenaire technologique qui reste éloigné de toute prétention à remplacer l'humain. Comme le souligne Barraud (2019), l'intelligence artificielle n'a pas pour objectif de reproduire les mécanismes biologiques de l'intelligence humaine, mais plutôt d'en reproduire des résultats similaires.

❖ Comprendre l'adoption de l'IA en entreprise

Historiquement, la recherche sur l'adoption de la technologie s'est concentrée sur le premier moment de l'adoption d'une technologie par l'entreprise.

L'adoption de l'IA, selon Battisti et Stoneman (2003), implique une intégration profonde dans les processus organisationnels, au-delà de l'introduction initiale. Rogers (1995) souligne que cette intégration nécessite la reconnaissance de la technologie comme légitime par l'entourage social. Ulucanlar et al. (2013) ajoutent que la technologie doit être perçue comme précieuse dans les échanges sociaux. Selon (Dahlke et al., 2024), l'adoption de l'IA se définit par son intégration dans l'identité organisationnelle et sa communication active comme élément central des produits ou processus de l'entreprise.

Aux dires de Ooi et al. (2025), un changement technologique radical transforme profondément les dynamiques sociotechniques et se trouve au seuil d'une adoption massive, en particulier dans les entreprises, où il représente un levier stratégique majeur pour celles qui s'y préparent activement. Autrement dit, les entreprises qui s'y engagent à adopter cette technologie (IA) sont susceptibles de bénéficier d'un avantage concurrentiel significatif. Dans la même perspective, l'IA peut offrir aux entreprises de nouveaux avantages concurrentiels en renforçant leurs capacités dynamiques (Krakowski et al., 2022 ; Teece, 2023). Plus précisément, l'IA peut aider à saisir les opportunités en favorisant l'innovation des modèles économiques et des processus opérationnels (Yang et al., 2025).

1.2. Fondements théoriques du capital social : de la sociologie aux organisations

1.2.1. Principales théories du capital social

❖ Théorie de la force des liens faibles de Granovetter (1973)

Mark Granovetter est un sociologue et une figure centrale de la nouvelle sociologie économique. Il a profondément renouvelé la compréhension des marchés du travail en montrant, dès sa thèse, l'importance des réseaux sociaux dans la recherche d'emploi. Selon lui, ce ne sont pas les liens sociaux forts (famille, amis proches) qui facilitent le plus l'accès à l'information utile, mais plutôt les liens faibles (les relations sociales distantes). Ces derniers, en connectant des groupes sociaux différents, agissent comme des ponts et permettent ainsi de diffuser et de circuler plus largement l'information et d'ouvrir l'accès à des ressources, des idées ou des opportunités nouvelles.

❖ Théories fondatrices du capital social

Le capital social s'ancre dans plusieurs théories fondatrices et s'inscrit dans diverses disciplines : Pour Bourdieu (1980), fondateur du concept, le capital social désigne les ressources qu'un individu peut mobiliser grâce à son réseau de relations. Ces liens sociaux permettent d'obtenir des avantages, mais ces ressources sont inégalement réparties selon la position sociale des individus.

Coleman (1988) met l'accent sur la fonction des relations sociales dans la production d'actions collectives et de réussite individuelle. Contrairement à Bourdieu (1980), Coleman (1988) adopte une approche plus fonctionnaliste : pour lui, le capital social réside dans la structure des relations entre les individus et facilite la coopération et la transmission de normes et de valeurs.

Dans ses travaux en sciences politiques, Putnam (1995) soutient que les réseaux de relations, la confiance et la participation civique sont essentiels au bon fonctionnement de la démocratie et à la cohésion sociale. Pour lui, plus les citoyens sont connectés entre eux par des activités sociales et associatives, plus la société est solide, démocratique et résiliente. Selon Lin (1995), le capital social correspond aux ressources accessibles par les relations sociales. Ces ressources ne sont pas détenues directement par l'individu, mais obtenues grâce à son réseau, ce qui en fait un outil clé pour atteindre ses objectifs.

❖ Vers une approche organisationnelle : Nahapiet et Ghoshal (1998)

Le concept de capital social, introduit par Nahapiet et Ghoshal (1998), représente une notion relativement récente dans le champ des sciences de gestion. Adler et Kwon (2002) qualifient l'approche de Nahapiet et Ghoshal (1998) de « neutre » et la considèrent comme l'une des plus complètes pour appréhender le concept de capital social. Cette perspective s'est progressivement imposée comme un cadre théorique de référence permettant d'analyser, dans une optique stratégique, la manière dont les ressources et les capacités sont mobilisées et échangées entre les acteurs au sein d'un réseau. Ce cadre théorique appréhende le capital social comme un concept multidimensionnel, favorisant la création de valeur à travers les échanges de ressources, tout en distinguant les liens internes à l'organisation (intra organisationnels) et ceux établis avec des acteurs externes (inter organisationnels) (Ortiz García Navas et al., 2019).

1.2.2. Capital social : définitions clés

Bourdieu (1980) définit le capital social comme des ressources accessibles par des relations durables et institutionnalisées. Coleman (1988) le voit comme un ensemble de formes facilitant l'action individuelle pour atteindre des objectifs inaccessibles autrement.

Burt (1992), par exemple, s'intéresse à l'efficacité de la structure d'ensemble du réseau personnel de l'individu. Selon lui, c'est la structure riche en trous structuraux qui offre le plus d'opportunités de capital social exploitables. Les « trous structuraux » désignent l'absence de relations entre des contacts non redondants et permettent un accès à des personnes ou des ressources différentes. Contrairement à Burt, Coleman (1988, 1990) argue que ce sont surtout les structures « fermées »

qui apportent des bénéfices et favorisent l'existence des formes différentes de capital social : des normes sociales, mais aussi de la confiance à l'origine des obligations et attentes sociales, et de la réputation d'un individu.

Dans un contexte organisationnel, Nahapiet et Ghoshal (1998) proposent une approche du capital social, fondée sur trois dimensions interconnectées : la dimension structurelle, qui examine la configuration du réseau de relations ; la dimension relationnelle, qui porte sur la qualité des liens sociaux ; et la dimension cognitive, qui concerne les ressources partagées et la compréhension commune au sein du réseau.

1.3. Panorama des définitions de l'innovation managériale

L'innovation managériale demeure un concept aux contours encore flous, en l'absence d'une définition universellement reconnue dans la littérature (El Abidi et Binkkour, 2021). L'innovation managériale a fait l'objet de définitions évolutives dans les travaux de Damanpour et Evan (1984). Ces derniers la conçoivent comme des transformations qui s'opèrent au sein du système social d'une organisation, et qui concernent les règles, les rôles, les procédures ainsi que les structures encadrant la communication et les interactions entre les individus, et entre ceux-ci et leur environnement. Cette définition souligne la dimension sociale et relationnelle de l'innovation, en mettant en évidence son rôle dans la reconfiguration des dynamiques internes au sein de l'organisation. En revanche, Damanpour et Aravind (2012) adoptent une perspective plus stratégique et fonctionnelle, définissant l'innovation managériale comme l'introduction de nouvelles approches en matière de connaissances et de processus de gestion, susceptibles d'impacter la stratégie, la structure, les procédures administratives et les systèmes organisationnels.

Le Roy et al. (2013) distinguent deux formes d'innovation managériale : radicale, lorsqu'elle introduit des ruptures profondes dans les modes de gestion, et progressive, lorsqu'elle repose sur des ajustements incrémentaux. Autrement dit, ce qui distingue ces deux types d'innovation, c'est à quel point elles sont nouvelles ou différentes par rapport aux pratiques précédentes. De leur côté, Mol et Birkinshaw (2009) insistent sur la finalité de l'innovation managériale, qu'ils associent principalement à l'amélioration de la performance organisationnelle.

En somme, ces contributions montrent que l'innovation managériale peut être appréhendée à la fois par sa nature (forme de nouveauté), sa finalité (performance, efficacité), et son contenu (pratiques et processus de gestion).

2. Le rôle du capital social dans l'adoption de l'IA

Dans un contexte où l'IA transforme profondément les organisations, le capital social apparaît comme un facteur déterminant dans la manière dont cette technologie est perçue et adoptée.

2.1. Capital social : facteur déterminant de la perception de l'IA

Selon Inaba et Togawa (2021), le capital social influence directement la perception de l'IA en facilitant l'accès à l'information et en renforçant la littératie en technologies de l'information et de la communication (TIC), ce qui, à son tour, favorise une perception positive de l'IA. Cette perception, favorable de l'IA, renforcée par un capital social élevé, sont plus enclins à adopter cette technologie. La perception de l'IA peut être considérée comme un facteur préalable qui influence l'adoption de l'IA. La manière dont les individus ou les groupes perçoivent l'IA (positivement ou négativement) peut influencer leur volonté de l'adopter.

Lee et al, (2020) et Nah et al (2020) indiquent que le capital social, travers la confiance sociale, joue un rôle clé dans la façon dont les individus perçoivent et acceptent l'IA via les échanges d'informations. Dans la même logique, Masciotra et Boudrias (2024) ajoutent que plus les individus ont confiance en IA, plus ils sont prêts à l'utiliser dans leur environnement professionnel. Ces auteurs, dans leur étude, ont observé que plus les employés se déclaraient confiants envers l'IA, plus ils affirmaient vouloir l'utiliser dans leur emploi.

À ce stade, nous pouvons dire à la lumière de ces travaux qu'une confiance sociale élevée favorise une perception positive de l'IA, ce qui rend les individus plus enclins à l'adopter. Cette dynamique souligne l'importance de cultiver des réseaux sociaux solides et de renforcer la confiance dans les technologies émergentes pour en faciliter l'intégration réussie au sein des organisations.

2.2. Capital social et adoption de l'IA : entre facilitation et résistance

Dans une étude menée par Katungi (2007), le capital social joue un rôle clé dans l'adoption des technologies, notamment grâce à la participation aux associations et aux interactions au sein des réseaux sociaux, qui facilitent l'accès à l'information et renforcent la coordination entre les membres. Cette dynamique s'applique également à l'adoption de l'IA, où des événements professionnels et des associations spécialisées permettent de créer des liens, partager des connaissances et accéder à des ressources essentielles pour son intégration.

Uren et Edwards (2023) estiment que les organisations innovantes doivent favoriser la création de liens entre les services techniques et commerciaux. Cela implique que la coopération interservices, le partage de connaissances et la mise en place de réseaux sont essentiels pour assurer une adoption réussie de l'IA. Tubadji et al. (2021) montrent que l'adoption de l'IA dans les services bancaires varie en fonction de la culture des consommateurs, cette variation étant en partie liée au capital social. D'après ces auteurs, les réseaux sociaux et le contexte culturel jouent un rôle important dans l'acceptation de l'IA, en facilitant ou en freinant son adoption, au-delà de la simple peur de la nouveauté.

D'après Dahlke et al. (2024) l'adoption de l'IA est influencée par trois mécanismes épidémiques : la co-localisation indirecte dans des foyers industriels et régionaux d'expertise en IA, l'exposition directe à des sources avancées de connaissances sur l'IA, et l'ancrage relationnel dans un réseau de connaissances en IA. Ces facteurs créent des réseaux fermés où l'adoption de l'IA est facilitée à l'intérieur, mais limitée à l'extérieur (faible diffusion vers les entreprises qui ne sont pas connectés à ces réseaux). En d'autres termes, les entreprises bien intégrées dans ces réseaux, ou ancrées relationnellement dans des clusters d'expertise, sont plus susceptibles d'adopter l'IA.

La position d'une entreprise dans son réseau socio-économique influence l'adoption de l'IA (Dahlke et al., 2024), car cette adoption peut se diffuser à travers des liens faibles (Granovetter, 1973) dans le réseau ou à travers des nœuds connectés (lien entre des groupes non connectés) (Burt, 1995), amplifiant son adoption. Ces aspects de la théorie du capital social et de la théorie des réseaux sociaux jouent un rôle déterminant dans la compréhension de l'adoption de l'IA.

De fait, les entreprises adoptant l'IA occupent une position centrale dans le réseau global des entreprises (Borgatti et Halgin, 2011). Ce positionnement est influencé par le capital social, qui permet aux adoptants d'être bien positionnés dans des réseaux de connaissances interconnectés, facilitant ainsi l'accès à des informations clés et favorisant l'adoption de l'IA (Calvino et Fontanelli, 2023). En effet, la contribution du capital social à l'adoption de l'IA réside dans l'établissement d'un « pont technologique » entre les entreprises et leurs parties prenantes (Li et al., 2021 ; Yousaf, 2021). En effet, les entreprises dotées d'un capital social élevé se trouvent souvent profondément ancrées dans des réseaux relationnels, ce qui se traduit par une plus grande homogénéité des connaissances et des compétences (Roper et al., 2017 ; Beltramino et al., 2022).

En somme, les entreprises bien connectées et intégrées dans des réseaux d'IA sont plus aptes à adopter cette technologie, tandis que les entreprises situées en dehors de ces réseaux risquent de ne pas bénéficier pleinement de l'IA. Ainsi, le capital social, bien qu'il constitue une ressource stratégique favorisant l'adoption de l'IA, peut également se révéler contraignant dans certains contextes organisationnels. En fonction de la qualité des interactions sociales, du niveau de confiance entre les acteurs ou encore de la culture partagée, il peut agir soit comme un levier facilitant, soit comme un frein ou une contrainte à l'intégration des technologies émergentes.

3. L'apport du capital social à l'innovation managériale

Le capital social, bien que reconnu pour son influence sur différents aspects organisationnels, reste marginalement exploré en lien avec l'innovation managériale (Ouahbi et Yahyaoui, 2025). Hamel (2011) souligne que l'innovation managériale s'appuie sur le capital social en renforçant les liens internes et les alliances stratégiques externes, tandis que David (1996) insiste sur l'interaction des connaissances et des relations pour stimuler l'innovation. Lallement et Lefèvre (1999) ajoutent que le capital social facilite l'adoption des pratiques managérielles innovantes et soutient le changement organisationnel. Le capital social, à travers ses différentes formes, joue un rôle déterminant dans le processus d'innovation des entreprises, influençant à la fois la décision d'innover et le degré de radicalité de l'innovation (Landry et al., 2002).

Dans cette lignée, le capital social joue un rôle central dans le processus d'innovation managériale, en soutenant le développement des capacités internes à innover grâce à une meilleure gestion des connaissances (Abdollahi et al., 2015). Dans cette optique, le capital social est aujourd'hui largement reconnu comme un levier stratégique de l'innovation managériale, à la fois par sa capacité à faciliter la communication, la confiance et le partage des ressources, favorisant ainsi une source inépuisable d'idées, stimulant la créativité et le potentiel d'innovation (Cetinkaya, 2025) et par son rôle de moteur technique dans la création de valeur (Meyer, 2023).

Ce constat vient étayer l'hypothèse de Tsai et Ghoshal (1998) selon laquelle le capital social établit des liens entre les partenaires grâce à des échanges de connaissances, ce qui peut favoriser l'émergence de méthodes et des pratiques innovantes pour créer de la valeur.

Toutefois, son impact n'est pas univoque. Comme le souligne Wang et al. (2025), un excès de capital social peut freiner l'innovation en limitant l'autonomie des employés, notamment dans des réseaux trop denses ou normatifs. En effet, comme le déclarent ainsi Echebarria et Barrutia (2013), un excès de capital social peut même nuire à l'innovation. Cela souligne l'importance pour les managers et les dirigeants d'évaluer les compromis entre les avantages et les risques associés au développement du capital social au sein de l'organisation (Wang et al., 2025).

4. L'adoption de l'IA : un levier pour l'innovation managériale

L'IA est devenue essentielle pour les entreprises, en tant que ressource stratégique qui stimule l'innovation et renforce l'avantage concurrentiel, comme le soulignent Barney (2019) et Kaplan et Haenlein (2019). En effet, une adoption généralisée de l'IA entraîne une transformation des approches de gestion interne des entreprises (Raisch et Krakowski, 2021). Dans cette perspective, l'adoption de l'IA contribue à la transformation des pratiques organisationnelles et managériales en renforçant l'efficacité des activités de création de valeur (Huang et al., 2025). Cette technologie engendre ainsi, une reconfiguration des structures organisationnelles internes, favorise l'émergence de modèles en réseau et la tendance vers des structures hiérarchiques plus horizontales (Yam et al., 2023), ce qui contribue à accroître la flexibilité et la résilience des structures organisationnelles, tout en améliorant la communication organisationnelle et le partage des connaissances (Verma et Singh, 2022).

Gama et Magistretti (2025) identifient deux dimensions majeures à travers lesquelles l'IA influence l'innovation managériale. D'abord, l'adoption de l'IA influence les capacités d'innovation en activant des compétences et routines managériales nécessaires à son adoption, ce qui implique une évolution des pratiques de gestion pour intégrer cette technologie. Ensuite, l'IA joue un rôle transformateur, en créant ou en renforçant des capacités d'innovation au sein des organisations, ce qui inclut des changements dans les processus décisionnels, la planification stratégique et la gestion des ressources.

Dès lors, l'usage de l'IA permet non seulement d'automatiser, mais surtout de transformer profondément les pratiques managériales. Cela signifie que l'intégration de l'IA peut conduire à remplacer des tâches humaines, améliorer les capacités humaines, mettre en lumière des informations nouvelles, etc. Ainsi, l'adoption de l'IA conduit à une redéfinition des modèles managériaux, favorisant une gestion plus agile et innovante. En d'autres termes, en intégrant

l'IA, les entreprises peuvent changer leur manière de gérer, le management devient plus agile ; basé sur les données et plus créatif et tourné vers l'innovation. Donc, l'IA devient un levier de réorganisation interne et de modernisation des pratiques de gestion.

L'intégration de l'IA dans les pratiques managériales, bien qu'annoncée comme une source majeure d'innovation managériale, des recherches récentes, telles que celles de Huang et al. (2025), soulignent que son adoption accrue tend à affaiblir l'engagement relationnel, en réduisant la motivation à innover de manière collaborative ou indépendante, et en favorisant des comportements conservateurs face au changement. En d'autres termes, l'IA ne garantit pas toujours des résultats positifs, et ses effets varient selon les contextes. De plus, l'IA ne produit pas de résultats positifs si elle n'est pas accompagnée d'une culture d'innovation, de compétences adaptées et d'un management ouvert au changement. Il est donc essentiel de dépasser une approche uniquement technologique pour intégrer une vision plus humaine et organisationnelle.

5. Modèle élaboré de la recherche

Sur la base de l'analyse systématique de la littérature menée, mobilisant des données secondaires issues de publications académiques nationale et internationale (Scopus, Web of Science, etc.), plusieurs éléments clés liés au rôle du capital social dans l'adoption de l'IA et son influence sur l'innovation managériale, ont été reconnus. En effet, plusieurs études suggèrent que le capital social joue un rôle déterminant dans les processus d'innovation managériale (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Tsai et Ghoshal, 1998). Par ailleurs, l'adoption de l'IA est désormais considérée comme un pilier de la transformation organisationnelle et managériale. Certains auteurs soulignent que les réseaux sociaux facilitent non seulement l'appropriation des technologies émergentes, mais renforcent également leur impact sur les pratiques de gestion innovantes (Huang et al., 2025).

D'après les constats des soubassements théoriques liés au capital social, à l'adoption de l'IA et à l'innovation managériale, nous pouvons théoriquement affirmer que le capital social contribue à l'innovation managériale. En revanche, l'adoption de l'IA joue un rôle de médiateur entre le capital social et l'innovation managériale. Dans cette perspective, et à partir du cadre théorique précédemment développé, nous formulons les hypothèses de recherche qui sous-tendent notre modèle théorique comme suit :

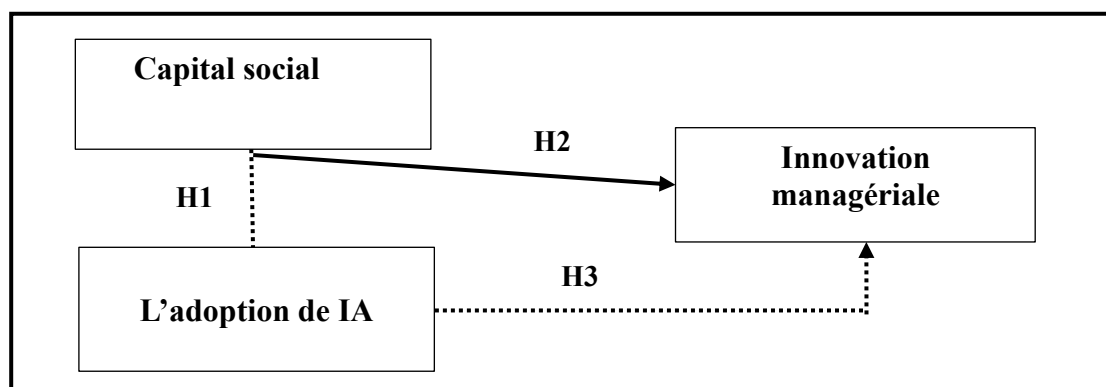
H1 : Le capital social contribue à l'adoption de l'IA.

H2 : Le capital social contribue à l'innovation managériale.

H3 : L'adoption de l'IA jouerait un rôle médiateur dans la contribution du capital social à la l'innovation managériale.

À partir de ces hypothèses, nous représentons schématiquement les relations entre les variables retenues de la manière suivante :

Figure N° 1 : Modèle théorique de recherche



Source : Auteurs

Conclusion

Dans le cadre de ce travail, une revue de littérature a été menée afin d'examiner le rôle du capital social dans le processus d'adoption de l'IA et son influence sur l'innovation managériale. Les résultats de cette analyse mettent en lumière le caractère structurant du capital social en tant que levier facilitateur de l'intégration de l'IA, en mobilisant les ressources relationnelles, cognitives et structurelles nécessaires à une appropriation efficace des technologies émergentes.

Ce travail propose ainsi une approche intégrée, où l'interaction entre le capital social, l'IA et l'innovation managériale renforce la capacité des entreprises à se transformer et à innover dans un environnement numérique en constante évolution. Ainsi, Ce triptyque apparaît comme un cadre d'analyse pertinent pour appréhender les dynamiques de changement organisationnel dans un contexte caractérisé par l'incertitude technologique et la pression à l'adaptation. Le

capital social, en favorisant la circulation de l'information, la coopération et la confiance organisationnelle, constitue un élément clé dans la réussite de l'innovation appuyées par l'IA.

Sur le plan managérial, cette réflexion invite les dirigeants et les managers à concevoir le capital social non seulement comme une ressource intangible, mais également comme un levier stratégique d'accompagnement au changement technologique. Il s'agit de construire des environnements organisationnels favorables à l'innovation, où la technologie ne remplace pas l'humain, mais s'intègre harmonieusement à des logiques relationnelles et collaboratives existantes. Dans cette optique, le renforcement des liens sociaux, de la confiance et des normes partagées apparaît indispensable pour réussir les transformations managériales induites par l'intelligence artificielle.

Cependant, plusieurs limites doivent être soulignées. D'une part, la capacité à mobiliser le capital social varie selon les contextes organisationnels. Dans certaines structures, la faiblesse des interactions sociales, la méfiance entre les acteurs ou l'absence de culture collaborative peuvent constituer des freins majeurs à l'accompagnement du changement technologique. D'autre part, l'adoption de l'intelligence artificielle demeure tributaire de contraintes techniques, économiques et humaines, telles que le coût d'implémentation, la disponibilité des compétences ou la résistance au changement. Ces éléments peuvent limiter l'impact attendu du capital social dans les dynamiques de transformation.

En termes de perspectives, il serait pertinent de poursuivre les recherches sur les conditions organisationnelles favorables à une synergie entre capital social et adoption technologique. Un approfondissement des mécanismes par lesquels les réseaux sociaux internes, la confiance et les normes partagées influencent l'appropriation des technologies émergentes permettrait d'enrichir la compréhension des leviers managériaux d'une transformation numérique réussie. Ainsi, cette recherche repose sur une base essentiellement théorique. Il conviendrait, dans une perspective future, de procéder à des investigations empiriques visant à valider les hypothèses avancées, en mobilisant des études de cas, des enquêtes de terrain ou des analyses comparatives intersectorielles. Une telle démarche permettrait de mieux cerner les mécanismes concrets par lesquels le capital social conditionne la mise en œuvre de l'IA au service de l'innovation managériale.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdollahi, B., Farhadi, R., & Ahmadipanah, M. (2015). Analysis of the impact of social capital and knowledge management on organizational Innovation (Kharazmi University Staff). *World Scientific News*, 11, 18-30.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Andresen, S. L. (2002). John McCarthy: father of AI. *IEEE Intelligent Systems*, 17(5), 84-85.
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management decision*, 35(6), 452-463.
- Aulia, S. R., & Lin, W. S. (2025). Embracing the digital shift: Leveraging AI to foster employee well-being and engagement in remote workplace settings in the Asia Pacific region. *Asia Pacific Management Review*, 30(3), 100339.
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2003). Inter-and intra-firm effects in the diffusion of new process technology. *Research Policy*, 32(9), 1641-1655.
- Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with computers*, 23(1), 4-17.
- Beltramino, N. S., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. E. (2022). The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 741-764.
- Bengio, Y. (2023, 5 juin). Comment des IA nocives pourraient apparaître. Yoshua Bengio
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel psychology*, 61(3), 467-501.
- Bogg, J., & Geyer, R. (Eds.). (2007). *Complexity, science and society*. Oxford: Radcliffe.
- Bohannon, J. (2015). Fears of an AI pioneer. *Science*, 349(6245), 252.

- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 599-628.
- Calvino, F., & Fontanelli, L. (2023). Artificial intelligence, complementary assets and productivity: evidence from French firms (No. 2023/35). LEM Working Paper Series.
- Cetinkaya, A. S. (2025). The Impact of Social Capital on Innovation in Hotel Enterprises. Lien : <https://digitalcommons.usf.edu/ivrs/2025/presentations/19/>
- Chau, P. Y., & Tam, K. Y. (1997). Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study. *MIS quarterly*, 1-24.
- Chen, R. (2024). A study applying Rogers' innovation diffusion theory on the adoption process of new teaching methods in secondary education. *Research and Advances in Education*, 3(2), 6-10.
- Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied ergonomics*, 31(5), 463-477.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Dahlke, J., Beck, M., Kinne, J., Lenz, D., Dehghan, R., Wörter, M., & Ebersberger, B. (2024). Epidemic effects in the diffusion of emerging digital technologies: evidence from artificial intelligence adoption. *Research Policy*, 53(2), 104917.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- David, A. (1996). *Structure et dynamique des innovations managériales*. Ecole des mines.
- Deh, A. A., & Thiam, F. (2024). Intelligence artificielle et management des organisations : perception et facteurs de non adoption dans les organisations au Senegal. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 9(3).
- Dekker, S. (2016). Drift into failure: From hunting broken components to understanding complex systems. CRC press.

- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Echebarria, C., & Barrutia, J. M. (2013). Limits of social capital as a driver of innovation: An empirical analysis in the context of European regions. *Regional Studies*, 47(7), 1001-1017.
- El Abidi, A., & Binkkour, M. (2021). Les innovations managériales entre le besoin d'accomplissement personnel et l'aversion au risque du dirigeant-proprétaire : Cas des pme familiales de la ville d'agadir. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 3(3), 88-106.
- Faure, M. (2019). Comment l'intelligence artificielle peut répondre aux enjeux économiques de l'industrie de la gestion d'actifs. *Revue d'économie financière*, 135(3), 51-66.
- Fayou, H., & Touloub, H. (2025). Les TIC en Agriculture : Fondements conceptuels, théoriques et empiriques. *International Review of Applied Finance, Economics and Management*, 1(2), 109-123.
- Hamel, C. (2011). Prise de décisions individuelles et partagées des intervenants participant à l'École éloignée en réseau en matière d'innovation technologique, organisationnelle et sociale en région.
- Huang, L., Chin, T., Papa, A., & Pisano, P. (2025). Artificial intelligence augmenting human intelligence for manufacturing firms to create green value: Towards a technology adoption perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 213, 124013.
- Inaba, Y., & Togawa, K. (2021). Social capital in the creation of AI perception. *Behaviormetrika*, 48(1), 79-102.
- Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5-32.
- Jiang, R. (2022). How does artificial intelligence empower EFL teaching and learning nowadays? A review on artificial intelligence in the EFL context. *Frontiers in Psychology*, 13, 1049401.
- Julia, L. (2019). L'intelligence artificielle n'existe pas. First.

- Kaplan, A. (2022). Artificial intelligence, business and civilization: our fate made in machines. Routledge.
- Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. (1992), The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders guide It, New-York, The Free Press.
- Katungi, E. M. (2007). Social capital and technology adoption on small farms: The case of banana production technology in Uganda (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425-1452.
- Lallement, M., & Lefèvre, G. (1999). Les bureaux de Poste entre le service public et le marché: injonctions contradictoires, innovations organisationnelles et jeux des acteurs. Gazier Bernard, Outin Jean-Luc, Audier Florence, *L'économie sociale, Formes d'organisation et Institutions*, 1, 256-270.
- Landier, H. (2017). L'intelligence artificielle est-elle intelligente?. *Futuribles*, 421(6), 85-90.
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent?. *Technological forecasting and social change*, 69(7), 681-701.
- Laurière, J. L. (1987). Intelligence artificielle: résolution de problèmes par l'homme et la machine.
- Lee, S., Nah, S., Chung, D. S., & Kim, J. (2020). Predicting AI news credibility: Communicative or social capital or both?. In *Communicating Artificial Intelligence (AI)* (pp. 60-79). Routledge.
- Lepri, B., Oliver, N., & Pentland, A. (2021). Ethical machines: The human-centric use of artificial intelligence. *IScience*, 24(3).
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion* (6), 77-90.
- Li, X., Nosheen, S., Haq, N. U., & Gao, X. (2021). Value creation during fourth industrial revolution: Use of intellectual capital by most innovative companies of the world. *Technological forecasting and social change*, 163, 120479.
- Lin, N. (1995). Les ressources sociales: une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 685-704.
- Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L., & Öztas, N. (2006). 1.5 complexity science and organization studies. *Sage handbook of organization studies*, 165-214.

- Masciotra, V., & Boudrias, J. S. (2024). Promouvoir l'adoption de l'IA dans les milieux d'emploi par l'entremise de l'explicabilité et de la confiance : une étude empirique. *Ad machina*, (8), 84-113.
- Meyer, J. P. (2023). Social capital as the main driver of organizationally valuable innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1293-1311.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222.
- Nah, S., McNealy, J., Kim, J. H., & Joo, J. (2020). Communicating artificial intelligence (AI): Theory, research, and practice. *Communication studies*, 71(3), 369-372.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Oke, S. A. (2008). A literature review on artificial intelligence. *International journal of information and management sciences*, 19(4), 535-570.
- Ooi, K. B., Tan, G. W. H., Al-Emran, M., Al-Sharafi, M. A., Capatina, A., Chakraborty, A., ... & Wong, L. W. (2025). The potential of generative artificial intelligence across disciplines: Perspectives and future directions. *Journal of Computer Information Systems*, 65(1), 76-107.
- Ortiz García Navas, B., Donate Manzanares, M. J., & Guadamillas Gómez, F. (2019). Social capital as a theoretical approach in Strategic Management. *Cuadernos de gestión*, 19(2).
- OUAHBI, A., & YAHYAOU, T. (2025). Étude de la contribution du capital social à la résilience organisationnelle des entreprises du cluster haliopôle d'agadir: l'effet médiateur de l'innovation managériale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(1).
- Pallanca, O., & Read, J. (2021). Principes généraux et définitions en intelligence artificielle. *Archives des Maladies du Cœur et des Vaisseaux-Pratique*, 2021(294), 3-10.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political science & politics*, 28(4), 664-683.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.

- Rammer, C., Fernández, G. P., & Czarnitzki, D. (2022). Artificial intelligence and industrial innovation: Evidence from German firm-level data. *Research Policy*, 51(7), 104555.
- Raulin, A. (2022). L'intelligence artificielle dans la gestion et la valorisation de l'information: clés de repérage (histoire et analyse). *I2D–Information, données & documents*, (1), 14-21.
- Rogers, E. M. (1983). *The Diffusion of innovations*. 3rd Edition. New York: The Free Press
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation*. Free Press, 4th Edition
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Roper, S., Love, J. H., & Bonner, K. (2017). Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance. *Research policy*, 46(1), 43-56.
- Russell, S., Norvig, P., Popineau, F., Miclet, L., & Cadet, C. (2021), *Intelligence artificielle: une approche moderne* (4^e édition). Pearson France.
- Smith, R. (2022, 22 novembre). Aristotle's Logic. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*
- Sony, M., & Naik, S. (2020). Industry 4.0 integration with socio-technical systems theory: A systematic review and proposed theoretical model. *Technology in society*, 61, 101248.
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, 113, 238.
- Trist, E. L. (1981), *The evolution of socio-technical systems* (Vol. 2, p. 1981). Toronto : Ontario Quality of Working Life Centre.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (2000). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting¹. *Technology, Organizations and Innovation: The early debates*, 1, 79.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tubadji, A., Denney, T., & Webber, D. J. (2021). Cultural relativity in consumers' rates of adoption of artificial intelligence. *Economic inquiry*, 59(3), 1234-1251.
- Turing, AM. (1950). Computing Machinery and Intelligence, *Mind*, Volume LIX, Issue 236, October 1950, Pages 433–460, p. 433-460.
- Ulucanlar, S., Faulkner, A., Peirce, S., & Elwyn, G. (2013). Technology identity: the role of sociotechnical representations in the adoption of medical devices. *Social Science & Medicine*, 98, 95-105.

- Uren, V., & Edwards, J. S. (2023). Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 68, 102588.
- Van Eijnatten, F. M. (2013). Developments in socio-technical systems design (STSD). In *A handbook of work and organizational psychology* (pp. 61-88). Psychology Press.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Wang, Z., McNally, R., Lenihan, H., & Li, C. (2025). Social capital as a barrier to innovation: The mediating role of job autonomy. *Finance Research Letters*, 72, 106530.
- Winston, P. H. (1992). *Artificial intelligence*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Yang, S., Hussain, M., Ammar Zahid, R. M., & Maqsood, U. S. (2025). The role of artificial intelligence in corporate digital strategies: evidence from China. *Kybernetes*, 54(5), 3062-3082.
- Yousaf, Z. (2021). Go for green: green innovation through green dynamic capabilities: accessing the mediating role of green practices and green value co-creation. *Environmental science and pollution research*, 28(39), 54863-54875.
- Zhang, J., Long, J., & Von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience?—findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487.