

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



chaire **légitimité**
entrepreneuriale



14^e Congrès AEI

Track N°13 :

Entrepreneuriat et transformation digitale

Repenser la transformation numérique pour répondre aux paradoxes de la performance

Responsable(s) / Person(s) in Charge:

- Lynda SAOUDI, Université Claude Bernard Lyon 1, France
- Hassani Abdeslam, Université de Québec à Trois-Rivières

Présentation/ Presentation

Présentation du track en français :

Les paradoxes « de performance » se réfèrent aux tensions qui émergent au sein des organisations, dès lors qu'il s'agit de répondre à des objectifs concurrents mais pourtant interdépendants, qui existent simultanément et persistent dans le temps (Smith et Lewis, 2011 ; Scherer et al., 2013 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Smith et al., 2017 ; Iivonen, 2018). De tels objectifs sont logiques dès lors qu'ils sont considérés isolément, mais deviennent incohérents quand ils sont juxtaposés et doivent être gérés de façon simultanée (Smith et Lewis, 2011), générant des tensions paradoxales qui peuvent être ressenties au niveau individuel, à l'intérieur d'une équipe ou se diffuser de façon plus large au sein de l'organisation ou entre l'organisation et son écosystème (Poole et Van De Ven, 1989).

Quand les évolutions, comme celles que nous vivons depuis quelques années, sont rapides (succession dans un temps très court de crises sanitaires, économiques, écologiques), les exigences concurrentes qui en résultent peuvent obliger les organisations parfois à poursuivre des objectifs contradictoires (Iivonen, 2018 ; Smith et al., 2013 ; Smith et Lewis, 2011). Or, parmi tous les objectifs contradictoires auxquels les organisations s'efforcent de répondre,

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



l'équilibre entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux et/ou environnementaux (Teyssier, 2023) est l'un des plus contraints. Pour autant selon, l'approche paradoxale, qui repose sur un état d'esprit qui implique une prise de décision holistique (Lewis et Smith, 2014), les organisations ne sont pas tenues à choisir entre deux exigences concurrentes mais, au contraire, elles peuvent y répondre simultanément.

Dans cet appel à communication, nous avons choisi de discuter des paradoxes de performance inhérents à la transformation numérique. Les tensions sources de paradoxes de performance sont notables dans le cadre de la transformation numérique.

Ce processus transcendant la simple adoption de technologies numériques pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité des services, la confiance des parties prenantes en vue de création de valeur durable (Martínez-Peláez et al., 2023), est perçue comme un processus complexe et crucial pour promouvoir des sociétés durables (Pappas et al., 2023). Cette complexité provient de la nécessité de concilier divers éléments tels que les avancées technologiques, les préoccupations environnementales, les considérations éthiques et les répercussions sociales (Pappas et al., 2023).

Pour autant, dans le contexte dynamique actuel, l'adoption de la transformation numérique est indispensable pour prospérer et atteindre une performance durable (Pappas et al., 2023). D'ailleurs pour El Yamani et al., (2023), la transformation numérique est essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la compétitivité et générer des retombées économiques et sociales positives. Or, cela nécessite d'une part une utilisation judicieuse des outils et procédures numériques pour créer une valeur partagée, et d'autre part une prise en compte des implications à long terme pour les individus et l'environnement (Arciniega Gil et al., 2023). En clair, les entreprises qui adoptent la transformation numérique doivent non seulement réaliser une performance économique et sociale (Elliott et al., 2021), mais aussi une performance environnementale (Gil et Ratnane, 2023), si elles souhaitent créer une valeur durable (Martínez-Peláez et al., 2023).

Ainsi, la transformation numérique ré-impose aux entreprises d'appréhender l'exploitation de la numérisation pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité des services et la confiance des parties prenantes. De fait, les entreprises qui adoptent la transformation numérique doivent apprendre à naviguer ces paradoxes pour rester compétitives (Bhimani, 2020).

Plusieurs articles soulignent la pertinence de répondre à ces paradoxes. On peut penser aux travaux sur les paradoxes organisationnels. Volpentesta et al. (2023) soulignent que les entreprises doivent équilibrer entre la stabilité organisationnelle et la flexibilité nécessaire pour adopter de nouvelles technologies. De même, Qin (2023) et Volpentesta et al. (2023), ont identifié des paradoxes tels que la structure organisationnelle flexible versus stable, le coût versus le profit, et les perceptions divergentes entre les dirigeants et les employés. Les

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



entreprises doivent également gérer des paradoxes liés aux compétences et à l'organisation. Berger-Remy et al. (2021) mettent en lumière les tensions entre les compétences traditionnelles et numériques, ainsi que la nécessité d'une vision holistique face à une expertise spécialisée. Les stratégies pour résoudre ces paradoxes incluent le développement simultané de compétences traditionnelles et numériques (Berger-Remy et al., 2020).

Pour autant, en ce qui concerne la transformation numérique, on constate que peu de recherches ont été menées même si Lewis et Smith (2023) et Teyssier (2023) ont souligné l'importance pour les entreprises de naviguer habilement au sein de ces paradoxes.

Ce track a donc un rôle à jouer pour comprendre comment les entrepreneurs/dirigeants d'entreprises peuvent repenser leur transformation numérique pour : i) améliorer leurs compétitivités, ii) répondre aux attentes croissantes des consommateurs et des régulations strictes (maintenir des standards élevés de qualité, assurer la durabilité de leurs modèles d'affaires), iii) répondre aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et générer ainsi des retombées économiques et sociales positives.

Ainsi, pour traiter la question de comment repenser la transformation numérique pour répondre aux paradoxes de la performance, ce track met en évidence deux grandes axes possibles :

- i) Le premier axe reflète une approche socio-économique qui répond à un triple enjeux tels que définis par Elkington (1997) : économique, social et environnemental
- ii) Le deuxième axe reflète une approche intégrative et régénératrice qui englobe : une valeur actionariale, une valeur partenariale, une valeur pour la société et une valeur pour la vie humaine (Tessier, 2023).

Voici quelques pistes de recherche, non exhaustives :

1. Paradoxes de la performance et transformation numérique :

Comment penser différemment le concept de "performance" lors d'une transformation numérique ? Comment inciter les différents acteurs de la transformation numérique à adopter une approche multidimensionnelle de la performance ? Comment lors d'une transformation numérique, assurer une performance à la fois économique, sociale, environnementale, sociétale ou encore une performance émotionnelle. Comment concilier les tensions entre efficacité, innovation, rapidité, qualité, flexibilité et standardisation dans les processus de transformation numérique et les exigences de durabilité, d'éthique et d'innovation durable ?

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



2. Technologies émergentes et performance :

Questionner l'émergence de nouveaux paradigmes technologiques (IA, blockchain, etc.) et leurs impacts sur la performance des entreprises. Plus précisément, comment intégrer des pratiques durables et responsables dans l'adoption de nouvelles technologies en réduisant l'empreinte écologique de l'organisation ? Comment intégrer rapidement les technologies émergentes et maintenir l'efficacité opérationnelle pendant les phases de transition ? Comment aligner les initiatives technologiques avec les objectifs stratégiques de l'organisation tout en évitant les investissements technologiques inutiles ?

3. Modèles d'affaires numériques durables :

Étudier les moyens par lesquels les entreprises peuvent concilier performance économique et responsabilité sociale dans leurs modèles d'affaires numériques. Comparer les approches de différents secteurs pour développer des modèles d'affaires durables. Investiguer les facteurs internes (ressources, compétences, motivations des dirigeants) et externes (marchés, réseaux, institutions) qui soutiennent une telle transformation.

4. Transformation numérique durable et écosystèmes entrepreneuriaux :

Identifier le rôle des *incubateurs, accélérateurs et autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial* dans l'accompagnement et la facilitation d'une transformation numérique durable. Explorer les dynamiques de collaboration inter-organisationnelle et les interactions entre écosystèmes pour appréhender la performance globale.

5. Transformation numérique et bien-être des entrepreneurs et des salariés :

Analyser les effets de la transformation numérique sur la santé mentale et le bien-être des entrepreneurs. Pensez les approches pour gérer le technostress et le burnout dans des environnements numériques intensifs.

6. Ethique et Gouvernance dans la Transformation numérique :

Explorer les enjeux éthiques liés à la transformation numérique, comme la confidentialité des données et les biais algorithmiques. Identifier les meilleures pratiques en matière de gouvernance numérique et de gestion éthique.

Ce track invite les chercheurs à explorer les perspectives nouvelles et les solutions innovantes pour repenser la transformation numérique face aux paradoxes de la performance. Les contributions peuvent être théoriques, empiriques ou basées sur des études de cas, mettant en lumière les meilleures pratiques et les défis rencontrés par les entrepreneurs et dirigeants

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



d'entreprises dans le contexte de la transformation numérique. Les études comparatives, les analyses de cas et les recherches interdisciplinaires sont particulièrement bienvenues.

Presentation of the track in English:

Performance paradoxes refer to the tensions that emerge within organizations when it comes to meeting competing yet interdependent objectives that exist simultaneously and persist over time (Smith and Lewis, 2011; Scherer et al., 2013; Jarzabkowski et al., 2013; Smith et al., 2017; Iivonen, 2018). Such objectives make sense when considered in isolation but become incoherent when juxtaposed and need to be managed simultaneously (Smith and Lewis, 2011), generating paradoxical tensions that can be felt at the individual level, within a team or spread more widely within the organization or between the organization and its ecosystem (Poole and Van De Ven, 1989).

When developments, such as those we have been experiencing in recent years, are rapid (a succession of health, economic and ecological crises in a very short space of time), the resulting competing demands can sometimes force organizations to pursue contradictory objectives (Iivonen, 2018; Smith et al., 2013; Smith and Lewis, 2011). Yet, of all the conflicting objectives that organizations strive to meet, the balance between economic and social and/or environmental objectives (Teyssier, 2023) is one of the most constrained

However, according to the paradoxical approach, which is based on a mindset that implies holistic decision-making (Lewis and Smith, 2014), organizations are not required to choose between two competing demands, but, on the contrary, they can meet them simultaneously.

In this call for papers, we have chosen to discuss the performance paradoxes inherent in digital transformation. The tensions that give rise to performance paradoxes are notable in the context of digital transformation.

This process, which transcends the simple adoption of digital technologies to improve operational efficiency, service quality and stakeholder trust with a view to creating sustainable value (Martínez-Peláez et al., 2023), is perceived as a complex and crucial process for promoting sustainable societies (Pappas et al., 2023). This complexity stems from the need to reconcile various elements such as technological advances, environmental concerns, ethical considerations and social repercussions (Pappas et al., 2023).

However, in today's dynamic environment, adopting digital transformation is essential to prosper and achieve sustainable performance (Pappas et al., 2023). Moreover, according to El Yamani et al. (2023), digital transformation is essential for improving operational efficiency, competitiveness and generating positive economic and social benefits. However, this requires, on the one hand, judicious use of digital tools and procedures to create shared value, and, on

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



the other, consideration of the long-term implications for individuals and the environment (Arciniega Gil et al., 2023).

Clearly, companies adopting digital transformation must not only achieve economic and social performance (Elliott et al., 2021), but also environmental performance (Gil et Ratnane, 2023), if they wish to create sustainable value (Martínez-Peláez et al., 2023).

Thus, digital transformation re-imposes on companies the need to understand how to leverage digitization to improve operational efficiency, service quality and stakeholder trust. Indeed, companies embracing digital transformation must learn to navigate these paradoxes to remain competitive (Bhimani, 2020).

Several articles highlight the relevance of responding to these paradoxes. Work on organizational paradoxes comes to mind. Volpentesta et al. (2023) point out that companies need to balance organizational stability with the flexibility required to adopt new technologies. Similarly, Qin (2023) and Volpentesta et al. (2023) identify paradoxes such as flexible versus stable organizational structure, cost versus profit, and divergent perceptions between managers and employees. Companies must also manage paradoxes related to skills and organization. Berger-Remy et al. (2021) highlight the tensions between traditional and digital skills, as well as the need for a holistic vision versus specialized expertise. Strategies for resolving these paradoxes include the simultaneous development of traditional and digital skills (Berger-Remy et al., 2020).

However, when it comes to digital transformation, little research has been carried out, although Lewis and Smith (2023) and Teyssier (2023) have highlighted the importance of companies skilfully navigating these paradoxes.

This track therefore has a role to play in understanding how entrepreneurs/business leaders can rethink their digital transformation to: i) improve their competitiveness, ii) meet the growing expectations of consumers and strict regulations (maintain high quality standards, ensure the sustainability of their business models), iii) meet growing expectations in terms of social responsibility and thus generate positive economic and social benefits.

Here are a few non-exhaustive avenues of research:

1 Paradoxes of performance and digital transformation:

How can we think differently about the concept of "performance" during a digital transformation? How can we encourage the various players involved in digital transformation to adopt a multidimensional approach to performance? How can digital transformation ensure economic, social, environmental, societal and emotional performance? How can we reconcile

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



the tensions between efficiency, innovation, speed, quality, flexibility and standardization in digital transformation processes, and the demands of sustainability, ethics and sustainable innovation?

2 Emerging technologies and performance:

Question the emergence of new technological paradigms (AI, blockchain, etc.) and their impact on business performance. More precisely, how can we integrate sustainable and responsible practices into the adoption of new technologies by reducing the organization's ecological footprint? how to quickly integrate emerging technologies and maintain operational efficiency during transition phases? How to align technology initiatives with the organization's strategic objectives while avoiding unnecessary technology investments?

3. sustainable digital business models:

Investigate ways in which companies can reconcile economic performance and social responsibility in their digital business models. Compare the approaches of different sectors to developing sustainable business models. Investigate the internal (resources, skills, management motivations) and external (markets, networks, institutions) factors that support sustainable transformation.

4. Sustainable digital transformation and entrepreneurial ecosystems:

Identify the role of incubators, gas pedals and other entrepreneurial ecosystem players in supporting and facilitating sustainable digital transformation. Explore the dynamics of inter-organizational collaboration and interactions between ecosystems to understand overall performance.

5. Digital transformation and the well-being of entrepreneurs and employees:

Analyze the effects of digital transformation on the mental health and well-being of entrepreneurs. Think about approaches to managing technostress and burnout in digitally intensive environments.

6. Ethics and Governance in Digital Transformation:

Explore ethical issues related to digital transformation, such as data privacy and algorithmic bias. Identify best practices in digital governance and ethical management.

This track invites researchers to explore new perspectives and innovative solutions for rethinking digital transformation in the face of performance paradoxes. Contributions can be theoretical, empirical or based on case studies, highlighting best practices and challenges



faced by entrepreneurs and business leaders in the context of digital transformation. Comparative studies, case analyses and interdisciplinary research are particularly welcome.

Bibliographie

Arciniega Gil, L. R., & Ratnane, M. (2023). The digital transformation of companies: between responsibility and value creation (an approach to Corporate Digital Responsibility in France). *CDR*, 21, 42Z.

Berger-Remy, F., Laporte, M. E., & Aimé, I. (2021). The Reconfiguration of Marketing Organization in the Age of Digital Transformation. *Management Revue*, 32(2), 108-127.

EL YAMANI, K., KASBAOUI, T., & LARBI, F. E. A. (2023). De la transformation digitale responsable et inclusive : enjeux, risques et perspectives. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.

Elkington, J. (2018). 25 years ago, I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard business review*, 25, 2-5.

Elliott, K., Price, R., Shaw, P., Spiliotopoulos, T., Ng, M., Coopamootoo, K., & van Moorsel, A. (2021). Towards an equitable digital society: artificial intelligence (AI) and corporate digital responsibility (CDR). *Society*, 58(3), 179-188.

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing

paradoxes coevolve. *Strategic organization*, 11(3), 245-280.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.

Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., ... & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221.

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



Pappas, I.O., Mikalef, P., Dwivedi, Y. K., Jaccheri, L., & Krogstie, J. (2023). Responsible digital transformation for a sustainable society. *Information Systems Frontiers*, 25(3), 945-953.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization

Qin, R. (2023). Overcoming the digital transformation paradoxes: a digital affordance perspective. *Management Decision*.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of management studies*, 50(2), 259-284.

Smith, A., & Seyfang, G. (2013). Constructing grassroots innovations for sustainability. *Global Environmental Change*, 23(5), 827-829.

Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Teyssier, C. (2023). Développement de l'entreprise et performance durable : une approche par les paradoxes de performance, HDR, Soutenue à l'Université Saint Etienne, 13 novembre.

Valtakoski, A. (2017). Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 60, 138-150.

Volpentesta, T., Spahiu, E., & De Giovanni, P. (2023). A survey on incumbent digital transformation: a paradoxical perspective and research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 478-501.

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



Instructions aux auteurs / *Instructions to authors*

Types de soumissions acceptées :

- papiers longs (papiers complets)
- papiers courts (3 000 mots max., sous-rubriques imposées : Introduction/Objectifs (500 mots max.) ; Revue de littérature (500 mots max.) ; Approche/méthodologie (500 mots max.) ; Résultats (500 mots max.) ; Discussion (500 mots max.) ; Implications et limites (500 mots max.).

Les papiers doivent être originaux. Un contrôle anti-plagiat des papiers sera effectué.

Types of submissions accepted:

- long papers (full papers)

- short papers (3,000 words max., required subheadings: Introduction/Objectives (500 words max.); Literature review (500 words max.); Approach/methodology (500 words max.); Results (500 words max.); Discussion (500 words max.); Implications and limitations (500 words max.).

Papers must be original. An anti-plagiarism check of the papers will be carried out.

Calendrier / *Deadlines*

15/01/2025: réception des communications (papiers courts – max 3000 mots – ou longs) / *receipt of papers (short - max 3000 words - or long)*

01/03/2025: notification aux auteurs / *notification to authors*

15/04/2025: réception des papiers révisés, courts ou longs, dans leur version définitive / *reception of the revised papers, short or long, in their final version*

14^e Congrès AEI
Aix-Marseille juin 2025



chaire **légitimité**
entrepreneuriale



Processus de soumission / Submission process

Les soumissions se feront sur la plateforme de la conférence :
<https://aei2025.sciencesconf.org/>

Pour soumettre un papier vous devez préalablement vous enregistrer sur la plateforme.

Ensuite la procédure est la suivante :

- 1) Cliquer sur « Mes dépôts »
- 2) Cliquer sur « Déposer la communication » dans la rubrique nouveau dépôt
- 3) Remplissez les différents champs (titre, résumé...)
- 4) Dans « Thématique » sélectionnez le track dans lequel vous souhaitez soumettre
- 5) Pensez à renseigner l'ensemble des auteurs
- 6) Charger votre fichier (word ou PDF) en veillant à ce qu'il soit anonymisé

Submissions will be made on the conference platform:
<https://aei2025.sciencesconf.org/>

To submit a paper, you must first register on the platform.

Then the procedure is as follows:

- 1) Click on " My submissions ".
- 2) Click on " Submit the paper " in the new submission section
- 3) Fill in the different fields (title, abstract...)
- 4) In " Topic filter" select the track in which you wish to submit your paper
- 5) Remember to fill in all the authors
- 6) Upload your file (word or PDF) making sure that it is anonymized