

**La Gouvernance De L'entreprise 2.0: Quels Nouveaux Rôles Pour Le Conseil D'administration?**

**Cas du groupe commercial et industriel:  
Canadian Manufacturers & Exporters**

**Dr. TEKFI Saliha**-Université de Sidi Bel Abbès  
**Dr. OUNANE Boumediene** Université de Sidi Bel Abbès

**Résumé:**

A l'ère du web 2.0 un nouveau type d'entreprise a fait son apparition connue par « l'entreprise 2.0 », qui se présente comme un réseau social en interne et en externe, fondé sur le partage des connaissances par des outils de collaboration 2.0 (wikis, blogs, forums, etc.).

Vu ses caractéristiques, l'entreprise 2.0 requiert un mode de gouvernance spécifique et tout à fait différent des autres modes de gouvernance financière et partenariale.

L'objectif de cet article est de déterminer le nouveau rôle du conseil d'administration dans une approche de gouvernance 2.0

**Mots-Clés :**

Entreprise2.0 - Web2.0 - Gouvernance2.0 - Conseil d'administration.

**ملخص:**

في ظل عصر الويب 2.0 ، ظهر نوع جديد من منظمات الأعمال عرف باسم "المنظمة 2.0"، والتي تأخذ شكل شبكة اجتماعية تضم مجموعة من الأطراف سواء من داخل المنظمة أو خارجها، كما تقوم على أساس تبادل المعرفة من خلال أدوات الاتصال الجديدة 2.0 . إن الخصائص التي تتميز بها المنظمة 2.0 عن غيرها من المنظمات الكلاسيكية، استوجب وضع نظام حوكمة خاص بها، عرف باسم "الحوكمة 2.0".

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحديد الدور الجديد الذي يجب أن يلعبه مجلس الإدارة لضمان نجاح نظام الحوكمة 2.0.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة 2.0 - الويب 2.0 - الحوكمة 2.0 - مجلس الإدارة.

**Introduction:**

Au début du 21<sup>ème</sup> siècle, les entreprises sont appelées à gérer des flux d'information de plus en plus importants, suite à l'évolution spectaculaire de leur environnement, marqué par l'accélération des échanges d'information, l'intensification de la concurrence, le besoin à des compétences diversifiées et à une logique d'innovation très poussée.

Cependant, les entreprises doivent faire preuve de dynamisme et de créativité, en maîtrisant l'échange d'information et en utilisant leurs ressources avec efficacité, comme le note Peter Drucker, « la capacité de survie des organisations va dépendre de l'avantage comparatif que donnera la productivité de leurs travailleurs du savoir » (C.Super, V.Naula, N.Nyffeler, 2013).

## **La Gouvernance De L'entreprise 2.0 : Quels Nouveaux Roles Pour Le Conseil D'administration ?**

De ce fait, le concept de l'entreprise 2.0, se présente comme une réponse concrète aux différents défis caractérisant ce nouvel environnement.

L'entreprise 2.0, est un lieu de constitution de réseaux d'échange et de pratiques de coopération, elle facilite non seulement la collecte d'information par les collaborateurs mais aussi sa diffusion.

Cette nature cognitive de l'entreprise 2.0, a suscité l'émergence d'un nouveau mode de gouvernance connu par « la gouvernance 2.0 ».

Dans ce cadre, se pose alors la question suivante : **Quel rôle doit être assumé par le conseil d'administration, afin de réussir la gouvernance de l'entreprise 2.0 ?**

La réponse en est donnée en fonction de quatre axes, dont :

- Le premier, se rapporte à l'entreprise 2.0 : ses origines, sa définition, ses caractéristiques et ses avantages ;
- Le deuxième, concerne la gouvernance 2.0 : sa définition, ses prérequis et ses piliers fondamentaux ;
- Le troisième, est une analyse du nouveau rôle du conseil d'administration dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise 2.0.
- La quatrième, présente une étude de cas sur l'association commerciale et industrielle: Canadian Manufacturers & Exporters

### **I. QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE 2.0 ?**

#### **I.1. Origines du concept :**

L'apparition du concept « entreprise 2.0 » est liée à l'émergence du web 2.0 en 2005 par Tim O'Reilly, qui a utilisé pour la première fois ce terme faisant référence à « une nouvelle génération d'outils informatiques, permettant aux internautes de produire eux-mêmes du contenu et de communiquer en ligne avec leurs amis, sans connaissances techniques particulières » (C.Super, V.Naula, N.Nyffeler , 2013).

En passant du web 1.0 au web 2.0, l'utilisateur devient un acteur central qui peut interagir avec le contenu présenté, le commenter, l'enrichir ou créer lui-même du contenu (P. Alexis).

Donc à la différence du web1.0 qui réduit les internautes à des récepteurs d'informations, le web 2.0 permet à ses utilisateurs d'être en parallèle producteurs et récepteurs d'informations sans filtre ni intermédiaire.

En 2013, les dignes représentants du web 2.0, sont Youtube, Skype, Facebook, Twitter, etc.

Les principaux points de différence entre le web1.0 et le web2.0 sont présentés dans ce tableau :

**Tableau 01 : différence entre le web1.0 et le web 2.0**

	<b>Web1.0</b>	<b>Web2.0</b>
<b>Leaders du Web</b>	Entreprises, marchands	Internautes
<b>Profil de l'internaute</b>	Passif	Actif
<b>Interactivité perçue</b>	Sélection et lecture d'information	Sélection, lecture et publication de données.

Unité de recherche	Mots- clés	Tag*
--------------------	------------	------

**Source :** Digimind, Le web 2.0 pour la veille et la recherche d'informations, Info thèque, 2007, [www.digimind.com](http://www.digimind.com).

En 2006, le professeur Andrew McAfee, a étudié pour la première fois l'impact de l'usage des outils web 2.0 sur l'entreprise, ce qui a donné lieu à un nouveau concept managérial celui de « l'entreprise 2.0 ».

### **I.2. Définition et caractéristiques de l'entreprise 2.0 :**

Selon Andrew McAfee, l'entreprise 2.0 correspond à « l'utilisation de plateformes sociales émergentes au sein de sociétés ou entre sociétés, leurs partenaires et leurs clients » (C.Super, V.Naula, N.Nyffeler, 2013).

Autrement dit, l'entreprise 2.0 est une entreprise qui tire profit des outils web 2.0 (blogs, wikis, réseaux sociaux) pour d'une part, permettre à ses employés d'être plus productifs en collaborant au quotidien, et d'autre part, de mieux exploiter l'information informelle acquise dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel (mieux innover, mieux produire, mieux connaître son marché et mieux vendre) (F. Frossard, 2010).

De ce fait, l'entreprise 2.0 à la différence de l'entreprise 1.0, se caractérise par :

\* une structure transversale et agile pour un environnement complexe et instable ;

\* une prise de décision transversale ;

\* une interaction avec les clients diffusée et décentralisée ;

\* une organisation des postes de travail flexible et mobile ;

\* un rôle des collaborateurs élargi et décloisonné ;

\* une gestion de l'information diffusée et décentralisée ;

\* une innovation issue de l'émergence de l'intelligence collective de toutes les parties prenantes de l'entreprise (C.Super, V.Naula, N.Nyffeler, 2013).

L'intelligence collective aussi appelée collaborative ou connective, se définit comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy cité par A. Turcotte Choquette M. A Parmentier, 2011).

Ce concept issu des outils de communication 2.0, est fondé sur l'idée qu'un groupe est plus intelligent qu'une seule personne, ce qui permet d'accroître la production des savoirs au sein de l'entreprise 2.0.

A partir des caractéristiques de l'entreprise 2.0, il apparaît que cette dernière est envisagée comme un réseau social, en interne et en externe, son fonctionnement est basé sur le partage des connaissances par les outils technologiques.

En fait, avec les nouveaux outils collaboratifs (blogs, wikis, réseaux sociaux), chaque employé peut partager son savoir au sein de l'entreprise, et chaque client peut exprimer ses besoins et proposer des solutions pour les satisfaire.

A titre d'exemple, Danette compte 800.000 fans sur Facebook et plus de 2 millions de personnes, qui participent régulièrement au choix des parfums retenus pour la nouvelle gamme (D.Ollivier, 2012).

---

\* : Mot Clef sous forme d'étiquette que les utilisateurs peuvent apposer sur un document numérique : texte, photo, vidéo, de façon à en décrire le contenu.

## **La Gouvernance De L'entreprise 2.0 : Quels Nouveaux Roles Pour Le Conseil D'administration ?**

---

Donc, le savoir dans une entreprise 2.0, devient la propriété partagée de la communauté et non plus l'apanage du « sachant » (A.Baux , 2013).

### **I.3. Gains de l'entreprise 2.0 :**

A.Poncier, en s'appuyant sur les différentes études qu'a réalisées Dion Hinchcliffe sur les gains de l'entreprise 2.0, a déterminé les avantages suivants:

- réduire les coûts de communication et de voyage compris entre 10 et 20% ;
- augmenter la satisfaction des employés, dont les déplacements sont plus limités, leur permettant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée très important ;
- réaliser une moyenne de 10% de gains sur les coûts opérationnels de manière générale, lié au partage d'information de chacun de façon décentralisée ;
- augmenter la productivité de 30% grâce à un gain de temps pour accéder à l'information recherchée et une montée en expertise ;
- réduire les délais d'attente des clients d'environ 30% suite aux interactions permanentes avec les clients (A. Poncier,2012) .

Une étude de The McKinsey Quarterly réalisée auprès de managers en juin 2008, montre une augmentation très significative de l'usage des applications web 2.0 dans les entreprises sur les 12 derniers mois (blogs, plateformes wikis, etc) (S. Tran, 2011).

AKOVA, est un exemple d'une entreprise 2.0, caractérisée par la mise en place d'un serveur Wiki et blog interne, des calendriers partagés, des dossiers partagés et d'un outil de gestion de projet (le team box) (M Marthe Joly, 2011).

L'usage de ces outils de communication 2.0, a permis à l'entreprise de mieux accomplir son travail qui consiste à offrir des services de conseil, pour accompagner les entreprises à renforcer leur positionnement sur des marchés de plus en plus mondialisés.

Un autre exemple celui de l'entreprise Atos Origin qui a mis en place en 2007, une plateforme de wikis, dont l'objectif est de capter les connaissances des collaborateurs (constitution d'encyclopédie métier) (S.Bourdier, 2007).

Selon Jean Michel Menant, le responsable qui a suivi la mise en place de ces outils, les wikis ont permis de générer plus de 9000 modifications sur les pages en six semaines.

En outre, il identifie les facteurs de succès suivants :

- Garantir une qualité de contenu ;
- Mettre en place des fonctionnalités simples ;
- Démarrer le projet avec des contenus opérationnels ;
- Mettre en place une structure initiale.

## **II. LA GOUVERNANCE 2.0 :**

### **II.1. Définition du concept :**

La gouvernance 2.0 est un nouveau mode de gouvernance, issu de la rencontre entre l'approche cognitive du système de gouvernance, les nouvelles technologies et l'évolution sociétale vers un fonctionnement en réseau (A.Baux , 2013).

L'approche cognitive de la gouvernance, comme son nom l'indique, accorde une grande importance à la création interne de connaissances, issues de

l'apprentissage organisationnel. Elle est centrée sur la construction de compétences, la capacité de la firme à innover, à créer ses opportunités d'investissement et à modifier son environnement (G. Charreaux, 2000).

Une approche de gouvernance 2.0 doit être hybride, c'est-à-dire être à la fois centralisée et décentralisée. Autrement dit, une gouvernance 2.0, fixe les normes et les standards mais laisse place à la créativité ; mesure les résultats et les retours sur investissement, mais laisse place à l'intangible et donne une grande valeur aux idées collectives créées par les réseaux sociaux (CEFRIO, 2011).

## **II.2. Prérequis pour une gouvernance 2.0 :**

La réussite d'une démarche de gouvernance 2.0, est fortement liée à : l'instauration d'un climat de confiance, l'écoute et le partage des connaissances, l'adoption d'une stratégie claire et partagée par tous, l'innovation permanente (A. Baux, 2013).

\* **La confiance :** est un enjeu majeur pour réussir l'échange constructif de connaissances entre tous les acteurs de l'entreprise.

L'instauration de la confiance au sein de l'entreprise 2.0 est étroitement liée à :

- La définition d'une vision claire et d'enjeux mobilisateurs par les dirigeants ;
- L'incarnation des valeurs de l'entreprise par la direction et le management ;
- La reconnaissance que chaque acteur est porteur de compétences et d'un potentiel ;
- Le partage du savoir.

\* **L'écoute et le partage :** l'utilisation des médias sociaux permet à l'entreprise d'écouter les attentes de ses clients, salariés, et de partager les expertises, ce qui lui donne la possibilité d'adapter ses valeurs et prestations aux nouveaux besoins détectés.

## \* **Une stratégie comprise et partagée par tous :**

Pour qu'un système de gouvernance 2.0 puisse prospérer, il est nécessaire que l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise comprennent les enjeux et les défis, afin d'adhérer, ou mieux encore, d'initier les changements nécessaires au développement ou à la survie de l'entreprise.

\* **L'innovation et l'agilité :** pour transformer l'écoute en satisfaction des besoins exprimés.

## **II.3. Les quatre axes de la gouvernance 2.0 :**

Une approche de gouvernance 2.0 est fondée sur quatre axes qui sont : l'humain, les politiques, les processus et la technologie.

Le tableau ci-dessous reflète ces axes, en mettant l'accent sur trois volets :

- les valeurs : les gains qu'apportent la gouvernance 2.0 à l'entreprise ;
- les risques : les problèmes rencontrés, suite à l'adoption d'une approche de gouvernance 2.0 ;
- les actions : opérations menées sur chaque axe, pour atteindre les objectifs de la gouvernance 2.0.

## La Gouvernance De L'entreprise 2.0 : Quels Nouveaux Roles Pour Le Conseil D'administration ?

**Tableau 02 : Les axes de la gouvernance 2.0 :**

	<u>Valeurs</u>	<u>Risques</u>	<u>Actions</u>
<u>Humain</u>	- Attirer et retenir les meilleurs talents ; - Améliorer la capacité d'innovation des équipes ; - Augmenter la collaboration entre les membres.	- Non adoption des usages 2.0 ; - Impacts sur la culture interne ; - Résistance au changement.	- Permettre le travail des collaborateurs.
<u>Politiques</u>	- Augmenter la flexibilité des normes ; - Améliorer la capacité de réaction aux changements de l'environnement.	- Fuite d'informations à l'externe ; - effet de réputation.	- Planifier et organiser ; - Assurer l'atteinte des objectifs fixés.
<u>Processus</u>	- Améliorer l'efficacité ; - Gagner en productivité ; - Réduire la complexité administrative.	- Contenus non approuvés ; - Perte d'information ; - Impact sur la productivité.	- Communiquer, former, et promouvoir les bonnes pratiques ; - Mettre en place des mécanismes d'apprentissage.
<u>Technologie</u>	- Réduire les coûts des technologies d'information ; - Réduire la complexité de l'architecture.	- Perte d'information ; - Sécurité de l'information.	- Suivre l'évolution des systèmes ; - Rendre disponibles des plateformes à la fois souples mais robustes.

**Source :** CEFRIO, op.cit, p :46.

### III.ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS UNE GOUVERNANCE 2.0 :

Avec l'apparition du concept de l'entreprise 2.0, le rôle du conseil d'administration a radicalement changé par rapport à l'entreprise 1.0, en passant d'un instrument de discipline à un instrument de création de nouvelles connaissances et innovations.

Cependant, dans le cadre de la théorie financière de la gouvernance, le conseil d'administration doit assurer le contrôle des dirigeants au service des actionnaires; alors que dans le cadre de la théorie partenariale, le conseil d'administration doit faciliter la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

A la différence de ces deux théories qui constituent l'approche classique de la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration dans la nouvelle approche de la gouvernance 2.0, doit assurer la création permanente de nouvelles connaissances cognitives, source d'innovations et de création d'une valeur durable pour l'entreprise.

Dans ce cadre, le conseil d'administration doit mettre l'accent sur les actions suivantes:

- Contribuer à la création de compétences dynamiques en aidant les dirigeants à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel (A.Baux, 2013).

A la différence des compétences traditionnelles, les compétences dynamiques sont des compétences qui permettent à une entreprise, soucieuse de sa

rentabilité à long terme et de sa survie, de mieux s'adapter aux changements de son environnement (F Djellal, F Gallouj, 2014).

- Instaurer chez les dirigeants les notions de confiance et de partage d'informations dans les rapports, nécessaires pour une meilleure analyse des opportunités de création de valeur.

En outre, le conseil d'administration dans le cadre de la gouvernance 2.0, doit inciter les dirigeants à:

- jouer un rôle actif dans l'apprentissage organisationnel et l'usage des médias sociaux par leurs collaborateurs. Dans ce contexte, l'Institut Français des Administrateurs (**L'IFA**), souligne aux dirigeants l'importance de se doter d'outils numériques dédiés, permettant d'améliorer significativement l'efficacité des travaux du conseil d'administration (I. Malbrancq, 2015).

- ménager responsabilité verticale et collaboration horizontale en réseau, pour les faire cohabiter sans les détruire ;

- adopter un état d'esprit d'ouverture et d'exemplarité ;

- impulser une réelle coopération à tous les niveaux de l'entreprise, les dirigeants doivent au plus haut niveau, manager par la dynamique collective qui suppose la multiplication des interactions et des relations de coopération entre les acteurs (A.Baux, 2013).

En outre, dans une gouvernance 2.0, les dirigeants appartenant au conseil d'administration, doivent utiliser les savoir être et savoir-faire plus que les savoir. Par conséquent, ils doivent se doter de certaines qualités, comme: la curiosité, les capacités d'écoute et d'interrogation, la motivation des employés, et la conduite du changement (A.Baux, 2013).

Le tableau ci après, élabore une comparaison entre le rôle du conseil d'administration dans l'approche classique de la gouvernance, formée par la théorie financière et la théorie partenariale, et dans la nouvelle approche de la gouvernance basée sur la théorie cognitive.

## La Gouvernance De L'entreprise 2.0 : Quels Nouveaux Roles Pour Le Conseil D'administration ?

**Tableau 03 : Le conseil d'administration selon l'ancienne et la nouvelle approche de la gouvernance**

Gouvernance Classique		Gouvernance 2.0
<b>Théorie financière</b>	<b>Théorie partenariale</b>	<b>Théorie cognitive</b>
Le conseil d'administration joue le rôle d'un instrument de discipline des dirigeants au service des actionnaires, en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération, soit en menaçant de les évincer.	Le rôle du conseil d'administration ne se limite plus à surveiller les dirigeants au profit des actionnaires, il intervient comme un instrument facilitant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.	Le conseil d'administration est un instrument cognitif aidant à la création de compétences, et à la production de nouvelles innovations.
Le conseil d'administration se compose d'administrateurs internes (membres de l'équipe dirigeante), et d'administrateurs externes indépendants, spécialistes du contrôle.	Le conseil d'administration inclut les cadres internes et les dirigeants d'autres sociétés, les représentants des salariés, de certaines banques et autres fournisseurs.	Le conseil d'administration se compose d'administrateurs pouvant contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider les dirigeants à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel.

Source : Tableau élaboré par l'auteur en se référant à G. Charreaux, Op. cit.

### IV. CAS DU GROUPE COMMERCIAL ET INDUSTRIEL: CANADIAN MANUFACTURERS & EXPORTERS

Canadian Manufacturers & Exporters est la plus grande association commerciale et industrielle du Canada, leur mission est d'améliorer l'environnement d'affaires et d'aider les 10 000 entreprises membres à être plus compétitives sur les marchés locaux et internationaux.

En avril 2012, le conseil d'administration des Canadian Manufacturers & Exporters (CME), à utiliser pour améliorer sa gouvernance, le portail Leading Boards, une solution informatique créée en 2008, pour la gestion dématérialisée des conseils d'administration et des comités (<http://www.leadingboards.ca>).

A cet effet, des économies importantes sont réalisées en temps et en argent, avec un conseil «zéro papier». En fait, la solution Leading Boards a considérablement réduit le recours au papier, les frais de coursiers ainsi que le temps des collaborateurs impliqués dans la logistique de préparation des réunions.

En outre, l'information peut être accessible de manière confidentielle aux utilisateurs partout, en tout temps et via leur support favori. Les administrateurs sont ainsi mieux informés et mieux préparés pour les réunions permettant ainsi une meilleure prise de décision, plus éclairée et plus efficace.

Pour ce qui est des réunions, le conseil d'administration n'utilise plus de papier, car les utilisateurs bénéficient d'un accès immédiat à toutes les réunions, et les documents ainsi qu'à leurs notes personnelles.

Par ailleurs, les utilisateurs peuvent naviguer entre les actualités du conseil d'administration, le travail en cours au sein d'un comité ou les éléments liés aux



réunions de direction de leurs entreprises, même sans connexion internet grâce au mode « Hors ligne ».

Cependant, le portail Leading Boards, a été développé selon les besoins et les habitudes de travail des administrateurs, le rendant très facile à utiliser, surtout avec l'application iPad qui offre, en plus de la mobilité de la plateforme, des fonctionnalités intuitives comme l'annotation de documents avec les doigts (<http://www.leadingboards.ca>)

Ce portail informatique, permet également aux membres du conseil de voter sur les solutions présentées aux conseils d'administration ou conseils de surveillance, ainsi que sur les décisions soumises à l'acceptation des comités exécutifs et de directions.

Quant à la confidentialité des informations contre le risque de la destruction ou le vol de données de nature stratégique, la sécurité de l'hébergement est d'une importance capitale pour le portail Leading Boards, qui assure parfaitement la confidentialité de l'information partagée entre les collaborateurs (<http://www.leadingboards.ca>).

### **Conclusion:**

Au terme de cet article, il apparaît que le conseil d'administration, dans le cadre de la gouvernance 2.0, n'intervient ni comme instrument de contrôle des dirigeants au profit des actionnaires, ni comme instrument de création de valeur au service des parties prenantes.

Il a tout à fait un nouveau rôle, celui de la création de nouvelles connaissances et compétences pour la production de nouvelles innovations, par le biais des outils web2.0.

Dans ce cadre, le fameux cabinet d'analystes Gartner, souligne que d'ici 2018, plus de 80 % des grandes entreprises utiliseront des systèmes collaboratifs pour réaliser leurs conseils d'administration ( I. Malbrancq, 2015).

De ce fait, les dirigeants dans cette nouvelle approche de gouvernance, sont incités à instaurer et généraliser l'usage des outils web2.0 au niveau de toute l'entreprise, afin d'en créer un esprit de collaboration entre tous les acteurs, aboutissant ainsi à une intelligence collective.

Cette dernière, permet alors à l'entreprise de répondre efficacement aux problèmes survenus dans son environnement interne et externe, ce qui lui assure la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenante.

### **Références bibliographiques :**

1. A. Poncier, Entreprise 2.0 : quels gains ?, 06/04/2012, <http://poncier.org/blog>
2. A.Baux, L'impact des différents modèles de gouvernance sur les sociétés d'Assurance Mutuelles d'une mort annoncée à la réaffirmation du modèle mutualiste, Ecole nationale d'assurance, 2013, [www.enass.fr](http://www.enass.fr)
3. A.Turcotte Choquette M .A Parmentier, le Web 2.0 : mieux le comprendre pour mieux l'utiliser, Cahiers de recherche N° 11/02/2011, [www.hec.ca/recherche\\_valorisation/cahiers\\_recherche/11-02.pdf](http://www.hec.ca/recherche_valorisation/cahiers_recherche/11-02.pdf)
4. C.Super, V.Naula, N.Nyffeler, Livre Blanc : Entreprise 2.0 : Start-Up et PME, 30/08/2013, [www.slideshare.net/claudesuper/livre-blanc-startup20web](http://www.slideshare.net/claudesuper/livre-blanc-startup20web)

## La Gouvernance De L'entreprise 2.0 : Quels Nouveaux Roles Pour Le Conseil D'administration ?

---

5. CEFRIO, Les nouveaux usages du web 2.0 pour les organisations, 2011, [www.cefr.io.qc.ca](http://www.cefr.io.qc.ca)
6. D.Ollivier, Entreprise 2.0 : une approche indispensable quand la conjoncture fait grise mine, 27/02/2012, <http://www.journaldunet.com>
7. Digimind, Le web 2.0 pour la veille et la recherche d'information, Info thèque, 2007, [www.digimind.com](http://www.digimind.com).
8. F Djellal, F Gallouj. L'innovation comme valeur : quelle GRH pour développer les compétences dynamiques ?. Le DRH innovateur : management des ressources humaines et dynamiques d'innovation, pp.105-136, 2014, Business and innovation, 2034-5402, <https://hal.archives-ouvertes.fr>
9. F. Frossard, La connaissance et la confiance, piliers de l'entreprise 2.0, 02 mars 2010, <http://www.usinenouvelle.com>
10. G .Charreaux, Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, Université Bourgogne 12/2000, [leg2.u-bourgogne.fr/wp/001201.pdf](http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/001201.pdf)
11. <http://www.leadingboards.ca>
12. Isabelle Malbrancq, Le conseil d'administration 2.0 prend son envol en France, everteam, 25 jan 2015, <http://www.everteam.com/>
13. M Marthe Joly, L'entreprise 2.0 : exemple de l'entreprise AKOVA, 31/01/2011, <http://expression-coaching.com>.
14. P. Alexis, Les formes alternatives de marketing : nouveautés et résurgences, Université Libre de Bruxelles, [www.lxs.be/works/writings/Alex10a.pdf](http://www.lxs.be/works/writings/Alex10a.pdf)
15. S. Tran, Une revue de littérature sur le web 2.0, Cahier de recherche, N°76-2011, [www.ecole-management-normandie.fr](http://www.ecole-management-normandie.fr)
16. S.Bourdier, Enjeux et apports du web 2.0, pour la circulation de l'information dans l'entreprise, INTD, 14-11-2007, [memic.ccsd.cnrs.fr/](http://memic.ccsd.cnrs.fr/)