

L'ENTREPRISE ET SES RÉSEAUX D'INFORMATION

Brigitte GUYOT, Maître de conférences à l'INTD, chercheur au CERSI (Lyon)

Même si cela n'apparaît pas nécessairement de façon centrale, recueillir, traiter et faire circuler de l'information a toujours été l'une des préoccupations de l'entreprise. Pour remplir ses objectifs, celle-ci a mis en place des systèmes qui intègrent, plus ou moins directement, la question de l'information. Ainsi cohabitent des systèmes d'information même s'ils ne s'intitulent pas toujours ainsi. L'objet n'étant pas ici de nous appesantir sur la variété d'acceptions de ce terme, nous l'entendrons donc dans son sens générique d'ensemble d'éléments organisés pour remplir certaines missions, en l'occurrence celle d'assurer un transfert d'information pour les besoins de l'entreprise. Plus ou moins structuré, formalisé par des procédures, dévolu à une fonction de l'entreprise, un système d'information, qu'il soit stratégique, communicationnel, documentaire ou plus récemment orienté vers la surveillance de la concurrence, s'organise de plus en plus fréquemment autour de réseaux, qu'ils soient techniques ou sociaux.

Autant les premiers, telle l'informatique, sont reconnus comme un outil privilégié pour le management, avec la mission de structurer et de gérer l'entreprise, autant les seconds sont par essence fluctuants, insaisissables. Notre objectif est de montrer l'importance de ces derniers avec le cas des réseaux d'experts.

L'entreprise d'aujourd'hui est sans cesse confrontée à un double mouvement : poursuivre une logique organisatrice formalisée mais restrictive, et laisser se développer des sous-systèmes plus souples et mieux adaptés aux nouvelles réalités du marché. Rigidité d'un cadre global, permanent, contrôlé, d'un côté, désordre, ou entropie chère à la thermodynamique, de l'autre ¹. Les réseaux d'experts constituent-ils une formalisation de ces circuits jusqu'ici souterrains ? Voilà pourquoi il est intéressant de clarifier d'abord certaines caractéristiques liées aux réseaux, avant de voir si ce sous-système d'information, moins visible que les autres, joue un rôle tout à fait fondamental

1 - Les observations sur les réseaux et les systèmes d'information

A force d'entendre définir l'entreprise comme n'étant qu'un vaste réseau regroupant des individus au sein d'une même entité, dont il s'agit alors d'organiser les relations tant en interne qu'avec son environnement extérieur, encore faut-il approfondir quelque peu.

¹Liberation management, necessary disorganization for the nanosecond nineties, Tom Peters. London, MacMillan, 1992. 836 p

Les recherches menées sur les réseaux en entreprise sont tout à fait précieuses parce qu'elles apportent un certain nombre d'éclairages sur leur rôle structurant.

Les plus nombreuses tournent autour des outils informatiques ou télécommunicationnels, dotés d'une fonction naturelle d'assurer ces liaisons et de gérer ces relations. Mais on s'aperçoit vite de la place essentielle faite à l'outil lui-même, à ses effets, au détriment d'investigations sur ce qui circule dans ces canaux. Des termes reviennent fréquemment : innover toutes les parties de l'entreprise, relier et redonner de la proximité dans un espace virtuel, articuler des niveaux. centralisation et décentralisation ; uniformisation et intégration sur un support unique. Normalisation et homogénéité. En termes d'organisation, développement de procédures strictes. Plus généralement, notions liées à la performance de l'entreprise. La géographie des télécommunications, l'aménagement du territoire, ont lancé des programmes pour étudier ces espaces ouverts par ces technologies. Les sociologues ou chercheurs en organisation du travail ont mis l'accent sur les modifications apportées par ces outils et ont montré les limites de cette structuration où tout n'est pas modélisable, où l'humain vient combler les vides laissés par ce maillage technique, avec son art du détournement ou du secret.

Ces études sur les réseaux techniques ont permis de définir un certain nombre de caractéristiques d'un réseau : un support solide (notion de canal ou de circuit) qui assure la transmission ou la circulation de contenus fluides (sans qu'on s'interroge réellement sur ces derniers mais qu'on dénomme souvent information) entre différents points plus ou moins éloignés ; une stabilité et une régularité (pour permettre une fiabilité) ; un échange ou interaction (communication à double sens, comme les half-duplex ou full duplex) ; un gestionnaire du réseau pour réguler les flux et les ordonnancer ; instance de normalisation. Avec toujours l'image sous-jacente d'une transparence de l'outil.

Les sciences du management ont elles aussi étudié depuis longtemps le système d'information lié à la prise de décision, au management de l'information stratégique, ou encore au management du système d'information stratégique ou encore à l'intelligence économique. Dans ce cadre, l'impérieuse nécessité de comprendre un environnement devenu fort complexe, opaque, a mis en avant le terme d'intelligence qui semble en effet particulièrement adapté dans la mesure où il traduit plusieurs concepts qui sont au coeur de l'entreprise : celui d'étonnement, donc de curiosité, d'ouverture et de réflexion ; celui qui consiste à donner ou trouver du sens à une situation difficile ; celui de s'abstraire du quotidien pour réfléchir et s'adapter à une situation sans cesse mouvante et souvent imprévisible ; et enfin, celui de complicité, de connivence, qui marque un état d'esprit d'alliances secrètes. N'oublions pas non plus que ce terme d'intelligence traduit aussi des complicités secrètes (notamment avec l'ennemi). Tout ceci constitue un fondement dans l'organisation de réseaux qui ne s'affichent pas au grand jour mais qui jouent un rôle stratégique dans la politique d'une entreprise.

Les études sur le système de communication (interne mais aussi externe) de l'entreprise ont, elles, insisté sur les niveaux en matière de circulation de l'information verticale ou horizontale, interne et externe, et leurs effets sociaux. Elles ont sensibilisé aux questions des représentations, des conditions de réception d'un message, sans compter l'appartenance à une culture d'entreprise, à l'image institutionnelle, autant d'éléments qui sont plus ou moins consciemment pris en compte dans la circulation, l'appropriation de l'information et qui viennent caractériser aussi le fonctionnement de réseaux de personnes.

L'approche des spécialistes de l'information documentaire est elle aussi riche d'approches concernant d'une part l'analyse des circuits de transmission des informations et la description de leur caractéristiques, et d'autre part l'analyse des besoins, et des usages de l'information dans un l'exercice d'un travail, qu'il soit de recherche, d'innovation, de marketing, voire de production. Le système d'information documentaire est depuis longtemps implanté dans l'entreprise, au sein des départements recherche. Les outils et des méthodes d'analyse et de recherche de l'information qui ont été mis au point ne sont pourtant guère utilisés ailleurs dans l'entreprise et leur connaissance excède rarement le milieu des spécialistes de l'information, notamment la typologie dressée pour repérer les canaux de transfert de l'information scientifique et technique, et leur associer des caractéristiques, une valeur selon l'usage potentiel des informations, afin d'aider les ingénieurs à élaborer une véritable stratégie de recherche d'information. Des quatre canaux principaux : canaux informels (du type collège invisible), canal des congrès, foires, salons (de type communauté scientifique) ; canal de la littérature grise ou souterraine (notamment toute la documentation produite par les organismes, universitaires ou entreprises non publiée mais disponible lorsqu'on est inséré dans les circuits de ces sources) ; littérature éditée (revues spécialisées, édition) ainsi que les accès à ces sources que sont les banques de données et ses dérivés sur disques...

Le centre de documentation traite surtout des trois derniers, et très rarement du premier. C'est pourquoi la veille informative est considérée par certains comme un nouveau système d'information remontant, orienté vers des processus de décisions en matière de recherche-développement, de marketing, de stratégie, complémentaire du souvent posé comme concurrent au système documentaire même s'il en est en fait complémentaire. Mais il n'est pas issu des mêmes strates de l'entreprise ni des mêmes acteurs.

Ce rapide survol permet d'affirmer qu'il existe plusieurs systèmes d'information qui fonctionnent à différents niveaux, selon leurs règles propres, qui cohabitent mais communiquent rarement. Or à l'heure actuelle, l'entreprise a cruellement besoin non pas d'un système unifié, mais à tout le moins d'une vision globale tant en provenance de l'intérieur que de l'extérieur, afin de décider de ses priorités et de ses actions. Si elle développe bien une stratégie pour capter un ensemble d'informations, encore lui faut-il pouvoir les interpréter et en faire bon usage.

II - Les experts comme agents de circulation de l'information :

Depuis longtemps, le président de société nomme un conseiller pour l'aider à prendre des décisions, les chercheurs gardent contact avec des collègues de l'université, et les hommes du marketing rencontrent leurs concurrents dans les salons. Chacun, dans le cadre de ses activités, fait déjà naturellement appel à des compétences en interne ou en externe. La nouveauté provient de la formalisation de ce type de relations, du fait de reconnaître formellement, voir d'institutionnaliser le recours à ces personnes dénommées experts.

L'intérêt grandissant pour ces réseaux sociaux s'enracine dans un certain nombre de constats : tout d'abord, l'impression que le système documentaire classique a des limites qu'il ne peut réellement dépasser pour s'adapter au contexte de temps réel qui devient la règle. Il traîne d'informations publiquement disponibles qui souffrent de lenteur (temps de mise à disposition des banques de données, par exemple) ; système que d'aucuns traitent de lourd, de statique, efficient pour la recherche mais éloigné des préoccupations des décideurs, tant opérationnels que stratégiques. Mais les circuits informels, contacts avec un fournisseur ou un client, échappent au centre de documentation. Celui-ci peut alors difficilement formaliser l'information sous forme d'un état de l'art complet sur un produit ou une technique, qui nécessite de coupler et mettre en perspectives des informations non seulement technologiques ou scientifiques mais aussi commerciales ou sociales, en fonction des besoins très précis du demandeur. Cela explique que certaines unités documentaires recourent à des experts ou ingénieurs du domaine pour rendre significatifs les éléments récoltés, pour les aider à filtrer et sélectionner l'information de plus en plus abondante. Elles sont alors amenées à se constituer une forme de réseau de contacts pour résoudre ce problème de validation de l'information.

Le deuxième constat relève du fonctionnement de l'entreprise, qui introduit fatalement des biais sur la fiabilité de l'information, tant dans son recueil que dans son traitement. Très naturellement, une firme occultera "l'information qui fait mal" pour retenir l'information qui va dans son sens. Elle exercera un tri sur la définition de ses besoins autant que sur l'exploitation des informations recueillies. Un chercheur peut oublier de s'inquiéter de ce qui est en cours de développement ailleurs puisque son travail est de trouver plus vite que les autres.

Ce cloisonnement des fonctions en entreprise va de pair avec une autre difficulté, celle de faire remonter les informations vers les décideurs, qu'elles émanent du service marketing, du développement ou du commercial. Ces présupposés souvent inconscients empêchent l'entreprise d'évaluer clairement sa position, d'autant qu'elle a du mal à se dégager de ses préoccupations immédiates pour se renseigner de façon fine sur les dangers qui la menacent. Ce manque d'objectivité, de réflexion permanente devient dangereuse et lui fait depuis peu prendre conscience d'un manque qu'elle peut combler, en faisant notamment appel à un expert extérieur. Enfin, plus récemment, la conjoncture économique difficile prive l'entreprise d'un renouvellement d'idées et de perceptions auparavant procuré par la mobilité des personnes. On a déjà insisté sur les effets négatifs de la mise en pré-retraite massive du personnel dirigeant. A l'inverse, le fait que les cadres hésitent à quitter leur emploi a diminué cette alimentation permanente qui se traduisaient par l'arrivée de nouveaux réseaux de relations, sinon de savoir-faire. Cela explique aussi que l'entreprise cherche aujourd'hui à capitaliser les compétences internes, mais aussi à fidéliser des contacts extérieurs : c'est l'un des rôles dévolu aux experts ou consultants que de faire partager l'expérience qu'ils acquièrent en rencontrant de nombreuses situations différentes des siennes.

L'appel à un expert, c'est utiliser non seulement les compétences d'un individu, mais aussi celles de son réseau d'information et de relations. Les entretiens que nous avons menés montrent qu'un expert, qu'il soit salarié en interne ou occasionnel, universitaire, consultant, personnalité extérieure, ne peut travailler efficacement que s'il s'est doté lui-même, et de façon systématique, d'un réseau d'experts qu'il active selon ses besoins. Ces contacts étroits demandent alors une proximité qui procure une communication rapide et privilégiée, d'où l'importance de se connaître personnellement, de se rencontrer, même s'ils échangent déjà au travers de réseaux comme Internet ou Calvacom. Certains insistent sur la barrière linguistique qui limite les échanges en profondeur, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer une information ou un dossier. Repas, téléphone sont donc les moyens les plus communs de rester en contact et d'échanger informations ou conseils.

Selon son statut, l'expert sera sollicité soit pour donner un renseignement ponctuel à un collègue soit pour effectuer un travail en profondeur, ce qui peut ou non faire alors l'objet d'un contrat. Sa démarche de travail est tout à fait classique. Après des recherches d'informations sur banques de données et en interrogeant ses propres experts, le travail de validation est mené d'abord hors de l'entreprise commanditaire, avant de lui en proposer les résultats et de formuler son avis. Libre alors à l'entreprise de faire ses choix. Ce type d'expert insiste sur le fait qu'il est tout à fait essentiel, lorsqu'il est sollicité sur un sujet (diversifier ses produits, acheter une entreprise, développer une molécule, etc) de maintenir sa position indépendante pour ne pas prendre à son compte les biais naturels de l'entreprise qui réduisent et entravent souvent une réflexion globale.

La part consacrée à la recherche télématique préalable est importante, et pourtant cette mission est normalement dévolue à un centre documentaire ; certains experts expliquent que les demandes exprimées par un chercheur de l'entreprise étant orientées, le centre ne peut que les reprendre à son compte, et ce qui réduit l'efficacité des résultats. Une connaissance des techniques, du marché national et international, des acteurs et concurrents actifs dans le secteur, de l'évolution des comportements sociaux, sont des éléments indispensables à rassembler pour mener à bien ce genre de prestation. Or, on l'a vu, l'unité documentaire ne traite qu'une partie des informations, sans réellement les analyser en fonction de critères spécifiques à l'entreprise.

L'expert pourrait ainsi être qualifié d'électron libre, porteur d'un regard prospectif car libéré des contraintes qui pèsent sur l'entreprise, qu'elles soient économiques, techniques, ou managériales. Il est porteur des enjeux qui s'exercent dans sa discipline et observateur des changements en cours ou perceptibles dont il fait profiter ceux qui le lui demandent. Dans ce travail, les experts assurent une liaison régulière avec le milieu de la recherche universitaire, qui, rappelons-le, assure en France une part importante de l'innovation, même si elle reste encore trop largement méconnue et inexploitée industriellement. La fertilisation croisée entre recherche publique et privée n'est plus à démontrer, mais nombre de ces initiatives reviennent à ces personnalités extérieures de haut niveau, qui ont incité à faire ces rapprochements et à assurer de façon permanente ces croisements et transferts de compétences.

Se constituer un réseau personnel de partenaires pour mieux résoudre ses problèmes se fait selon une démarche qui est définie clairement, en recherchant une complémentarité de points de vue (sur le métier, sur le secteur d'activités, sur la fonction, sur les aspects techniques, parfois l'âge, etc). L'expert assure la synthèse de ces informations, seul ou en animant un travail collectif.

Les experts d'un même domaine se connaissent, se rencontrent naturellement dans leurs activités professionnelles ou de recherche, et insister sur la liberté de l'expert serait par trop naïf, comme s'il s'agissait d'un homme libre de toute contrainte institutionnelle. Certes celles-ci ne viennent pas peser sur lui de la même manière que s'il agissait en interne. Mais lorsque l'on regarde le cas de l'industrie pharmaceutique, 90 % des experts reconnus sont liés par des contrats avec des firmes, la question de l'indépendance se pose. Peuvent-ils donner un avis à un collègue qui travaille pour un laboratoire concurrent ? Certains experts mettent en place un système pour sauvegarder l'indépendance et ne recourent pas aux services de ces personnalités qu'ils connaissent bien mais à des personnes recommandées par elles, moins gradées mais tout aussi productives et souvent même plus au courant de ce qui se passe. Ils ont développé entre eux une déontologie stricte lors de leurs contacts qui mène à des phrases comme "on peut tout dire mais l'information ne transpire pas", ou "on se dit tout, on ne le formalise pas". L'air du temps passe mais pas les stratégies...

Dans ce même secteur, le rôle de l'expert a évolué depuis dix ans. L'entreprise cherchait alors à s'associer des prix Nobel pour la conseiller, "pour apporter la bonne parole" lors de réunions régulières pour lesquelles il était payé. Aujourd'hui, l'entreprise a diversifié ses experts selon ses secteurs d'activités et lui soumet un certain nombre de problèmes auxquels l'expert répond tout en l'introduisant dans le milieu scientifique. L'expert n'est plus la parole incarnée, et il doit dorénavant justifier ses informations, les entreprises devenant plus sensibilisées à l'importance de l'information et donc plus exigeantes. Dans l'avenir déjà amorcé, l'expert travaillerait par contrat de recherche, sur lequel travaillerait une de ses équipes pour le laboratoire. Face à cette évolution, on peut se demander alors si on ne va par revenir aux travers dénoncés plus haut sur les biais occasionnés par l'entreprise, lorsque l'expert deviendra en quelque sorte un sous-traitant extérieur. Certains croient que la création de cellules de veille dont les missions seraient uniquement de surveiller l'extérieur sans se préoccuper des paramètres internes, est une solution possible. Cet exemple montre que les entreprises commencent à mesurer l'importance de ces transferts d'information par le biais des personnes, même si elles ont du mal à envisager ou mettre en place une organisation garantissant une objectivité face à elle.

la

Qu'en est-il des individus contactés séparément pour travailler avec la personne qui constitue son réseau pour ses propres besoins ? Dès lors que se pose la question de la réciprocité de bons services, se pose aussi celle de la fidélisation. Beaucoup reconnaissent l'inadéquation de rémunérer un simple travail d'évaluation, un état de l'art d'une technique, trop maigre au regard du statut de la personne sollicitée et lourde à gérer financièrement. C'est ainsi qu'un certain nombre de ces noyaux d'experts, au départ demandeurs d'informations, ont mis en place des circuits d'échanges plus ou moins formalisés entre leurs partenaires experts, et les associer dans un cadre collectif. Au départ, quelques experts intéressés et motivés se sont retrouvés pour se connaître puis l'ont formalisé en fondant un club, en mettant en avant plusieurs points : mélange des compétences, ouverture individuelle sur les autres, solidarité avec les autres membres, confidentialité des informations. Dans la mesure où chacun est un expert dans son domaine, les relations et les aides réciproques interviennent aux frontières des compétences : on retrouve ici la fertilisation croisée, l'aspect transversal pour une compréhension globale, autant d'éléments dont les membres du club considèrent comme positifs. En dernier point, une certaine "vision généreuse" et une réflexion commune autour d'une conférence permet de lier les participants, par le biais parfois d'une lettre interne, tant sur les intérêts et potentialités des uns et des autres que sur les activités en cours.

Il est certain que ce type de contacts constitue une base de connaissance et de compétences gratuite pour l'individu qui l'a créée et pour l'ensemble des membres participants. Ils permettent aussi de disséminer des informations obtenues dans ce cadre. L'air du temps, les préoccupations, les résultats ou solutions à tel problème ou réflexions prospectives alimentent les membres qui les retransmettent dans leur milieu professionnel.

Ainsi, que ce soit sur des réseaux techniques ou des réseaux sociaux, autour d'un support qui est la demande, l'objet d'échange, la motivation, s'effectue un regroupement d'acteurs qui se sentent liés ou impliqués plus ou moins directement et fortement. Tous les experts ou animateurs de réseaux insistent sur la réciprocité des échanges, pour que les deux parties y trouvent leur compte, sur la fidélisation de ces relations par le biais d'une rémunération mais surtout en favorisant des échanges de façon plus ou moins durable, la confiance accordée à la compétence individuelle et au respect de règles de fonctionnement. Il y a bien aussi une attitude volontariste pour garder vie au réseau, en modifier la composition, en valider la qualité. Certains vont jusqu'à donner des notes à leurs correspondants établies selon un certain nombre de critères.

Cette formalisation progressive d'un certain nombre de règles de fonctionnement, de déontologie ou d'analyse sur ce qui se passe dans ces échanges et sur l'aide qu'elle apporte à l'entreprise n'en est encore qu'à ses débuts. Fonction de filtre dans une information surabondante, redondante, qui passe par des circuits difficilement identifiables, par le jeu des intérêts personnels ou professionnels, maillage qui se crée ou se défait au gré des situations, ces réseaux plus ou moins confidentiels sont la marque d'un espace de liberté des individus tout autant que la carence des systèmes formalisés actuellement structurés dans les entreprises.

Eléments bibliographiques

Choix techniques et concertation sociale : le rôle de l'expertise, Dominique Carré. Réseaux, n° 54, juil1992, p 97-109

De l'entreprise réseau aux réseaux d'entreprises, Alain Rallet. Réseaux, n° 36, juin 1989

Les entreprises : quelles informations pour quels réseaux, Christine Jaeger. Réseaux, n° 36, juin 1989, p 71-93

Faut-il avoir peur du nouveau désordre des réseaux ? Frank Tinland. Réseaux, n° 48, juil 1991, p39-50

La gestion du désordre en entreprise, Norbert Alter. L'harmattan, 1990

Hiérarchisation, réseaux et systèmes de décision dans les grandes entreprises industrielles.

Philippe Zarifian. Réseaux, n° 41, mai 1990, p 93-104

NETCOM, notes, études, travaux sur la communication, revue éditée par le comité national français de géographie (géographie des télécommunications). En particulier le vol 6 n° 2 d'avril 1992

Les réseaux, mythes et réalités, Jean Michel. Journées ADBS, 27 avril 1993

Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Philippe Baumard. Masson, 1991

L'ENTREPRISE ET SES RÉSEAUX D'INFORMATION

Brigitte GUYOT, Maitre de conférences à l'INTD, chercheur au CERSI (Lyon)

entreprise, information, réseaux d'experts,

S'il est entendu que toute entreprise a besoin d'informations, tant pour décider que pour fonctionner, les déclinaisons de ces besoins sont nombreuses : innovation, développement, production, marketing, stratégie, entre autres. Chacune de ces fonctions a, plus ou moins consciemment ou volontairement, mis en place un système d'information, structuré ou informel selon les cas. Nous entendrons ici ce terme dans son sens générique, comme ensemble d'éléments organisés pour remplir certaines missions, en l'occurrence celle d'assurer le recueil et le traitement d'information pour les besoins de l'entreprise. Dans la littérature consacrée à l'entreprise ces dernières années, les systèmes décisionnels (système d'information décisionnel, management de l'information stratégique), les systèmes informatiques ou télécommunicationnels (pour la gestion et la communication de données) prennent le pas sur les systèmes d'information documentaires. La veille vient renouveler les discours autour de l'information, en apportant notamment un certain nombre de critères discriminants : information formelle / informelle, information ouverte ou confidentielle, publique / privée, données et information, circuits directs / circuits formalisés, et aussi l'importance des relations humaines par rapport aux outils et technologies d'information.

La question des réseaux d'experts s'enracine dans ces réflexions, dans la mesure où ils constituent eux aussi un système d'information venant alimenter l'entreprise d'informations extérieures tout à fait cruciales. Ce qui est nouveau, c'est la formalisation de ces réseaux personnels à forte valeur ajoutée, dont le contenu pourra être totalement exploité par l'entreprise grâce à l'analyse globale et à la mise en relation d'informations de nature différente. L'entreprise, en se dotant de tels recours extérieurs, s'insère dans un courant d'échanges d'idées, d'innovation, ou même d'éléments qui vont pouvoir l'alimenter dans ses décisions.

Ces experts, spécialistes dans l'entreprise ou salariés dans une autre organisation, experts scientifiques du monde universitaire ayant ou non le statut de consultants, interviennent à plusieurs niveaux : donner une information globale comme un état de l'art, valider ponctuellement des informations techniques, prévoir des évolutions, attirer l'attention sur des tendances. Qu'ils soient indépendants de la structure demandeuse ou liés à elle par un contrat, ces experts ont mis en place leurs propres réseaux de relations pour les aider à remplir leurs missions. Les relations qu'ils entretiennent avec d'autres experts, soit en complémentarité soit dans le même secteur (et donc en concurrence) sont elles aussi tout à fait intéressantes à étudier

: beaucoup de ces échanges restent directs, personnels. D'autres sont plus ou moins formalisés au sein d'associations, clubs ou associations où les experts se retrouvent pour échanger.

En reprenant les études sociologiques sur les réseaux techniques, on s'aperçoit qu'un certain nombre de leurs caractéristiques sont tout à fait opérantes pour ce type de réseaux humains. Le support en est généralement la personne qui a créé le réseau et qui le fait vivre, dans un secteur d'activités particulier ; une stabilité et une régularité dans les échanges (pour permettre une fiabilité et une confiance entre les membres, que la relation soit duelle ou plurielle), ce qui pose notamment la question de la fidélisation des participants ; un échange ou une interaction , avec la question essentielle pour la vie du réseau d'une réciprocité ; un gestionnaire du réseau pour réguler les flux et les ordonnancer, ce que fait l'animateur du réseau qui choisit les membres et instaure les règles du jeu, agissant comme une instance de normalisation, notamment sur la question de la déontologie.

De ce système d'information particulier naît une réflexion commune dont profitent les membres, lorsqu'ils sont mis en relation, et qu'ils vont diffuser lors de leurs activités quotidiennes ou d'expertise. Cette communauté se rapproche du fonctionnement des communautés scientifiques, ou collèges invisibles, où se met en forme l'air du temps qui féconde l'innovation ou sous-tend les stratégies des organisations. Dans cet espace d'échanges, non soumis au contrôle des entreprises, et de leurs contraintes, notamment de concurrence, des alliances se nouent ponctuellement pour résoudre une question, creuser une réflexion.

Que les entreprises cherchent aujourd'hui à fidéliser ce type de réseaux, en les repérant, en leur donnant les moyens de leur vitalité, montre bien qu'elles ont saisi toute l'importance des enjeux de ce type de structure flexible, mobile, sans cesse alimentée. Cela contrebalance en partie la dévitalisation qu'elle connaît du fait de l'immobilisme ou de la déperdition de cadres autrefois mobiles et donc porteurs d'innovation, dans une conjoncture économique difficile.