

REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14881131>

VOL 3, N° 4 OCTOBRE/ DECEMBRE 2024

PRATIQUES DE KNOWLEDGE MANAGEMENT POUR L'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE DES SERVICES INFORMATIQUES BASEE A RABAT, MAROC

AITSOUDANE Jalila
MAATOUF Najoua



REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

PRATIQUES DE KNOWLEDGE MANAGEMENT POUR L'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE DES SERVICES INFORMATIQUES BASEE A RABAT, MAROC

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES FOR SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION IN THE IT SECTOR: THE CASE OF A MULTINATIONAL IT SERVICES COMPANY BASED IN RABAT, MOROCCO

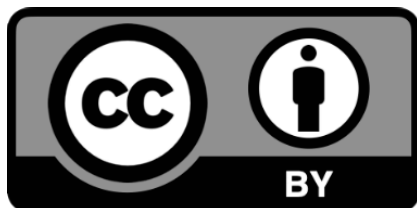
AITSOUDANE Jalila

*Enseignante chercheure, FSJES-Agdal, Université Mohammed V de
Rabat-Maroc.*

Aitsoudane@gmail.com

MAATOUF Najoua

*Doctorante en Sciences de Gestion, FSJES-Agdal, Université
Mohammed V de Rabat-Maroc.*



Citation:

AITSOUDANE, J., & MAATOUF, N. (2025). PRATIQUES DE KNOWLEDGE MANAGEMENT POUR L'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE DES SERVICES INFORMATIQUES BASEE A RABAT, MAROC. In REVUE ECONOMIE ET SOCIETE (Vol. 3, Numéro 4, p. 22-37). SOCIAL AND MEDIA STUDIES INSTITUTE JOURNALS.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14881131>



REVUE
ECONOMIE ET SOCIETE

P-ISSN: 2820-7211
E-ISSN: 2820-6991
DEPOT LEGAL: 2022PE0021

Site web : <https://journals.sms-institute.com/>
Email: contact@sms-institute.com
Tel: +212(0)700.838.222

PRATIQUES DE KNOWLEDGE MANAGEMENT POUR L'OPTIMISATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE DES SERVICES INFORMATIQUES BASEE A RABAT, MAROC



RESUME

Cet article explore l'intégration des pratiques de gestion des connaissances (KM) dans la chaîne d'approvisionnement (SCM) d'une entreprise multinationale de services informatiques basée à Rabat, Maroc. Il met en lumière comment le KM facilite l'optimisation des processus de SCM en renforçant la gestion des informations, la collaboration entre les équipes, et l'amélioration de la performance organisationnelle.

À travers des entretiens semi-directifs avec les managers de l'entreprise, l'étude examine les pratiques courantes de KM et leur impact sur la visibilité, la réactivité, et l'agilité des opérations logistiques. Les résultats révèlent que l'intégration du KM permet non seulement de résoudre les problèmes techniques plus rapidement, mais aussi d'améliorer la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement face aux demandes fluctuantes du marché.

AITSOUDANE Jalila

Enseignante chercheure

*Université Mohammed V de Rabat-
Maroc*

MAATOUF Najoua

Doctorante en Sciences de Gestion

*Université Mohammed V de Rabat-
Maroc*

Mots clefs : Gestion des connaissances, Chaîne d'approvisionnement, Performance, Services informatiques.

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES FOR SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION IN THE IT SECTOR: THE CASE OF A MULTINATIONAL IT SERVICES COMPANY BASED IN RABAT, MOROCCO

ABSTRACT

This article explores the integration of Knowledge Management (KM) practices within the Supply Chain Management (SCM) of a multinational IT services company based in Rabat, Morocco. It highlights how KM facilitates SCM process optimization by improving information management, team collaboration, and organizational performance.

Through semi-structured interviews with the company's managers, the study examines current KM practices and their impact on supply chain visibility, responsiveness, and agility. The findings show that integrating KM not only enables quicker resolution of technical issues but also enhances supply chain flexibility in response to fluctuating market demands..

Keywords: Knowledge Management, Supply Chain, Performance, IT Services.

INTRODUCTION

La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement (SCM) est un facteur déterminant pour la performance des entreprises, particulièrement dans le secteur des services informatiques, où la rapidité, l'innovation et la gestion de la qualité sont cruciales (Heskett et al., 1997). Avec la digitalisation croissante et la complexité accrue des systèmes informatiques, les entreprises doivent adopter des stratégies avancées pour optimiser leurs chaînes d'approvisionnement tout en restant compétitives sur le marché global (Galliers & Newell, 2003). La gestion des connaissances (KM), en tant que discipline

AITSOUDANE Jalila

Lecturer

Mohammed V University, Rabat, Morocco

MAATOUF Najoua

PhD Student in Management Sciences

Mohammed V University, Rabat, Morocco

stratégique, joue un rôle clé dans cette optimisation en facilitant la création, le stockage, le partage et l'application des savoirs organisationnels (Davenport & Prusak, 1998). Selon Nonaka et Takeuchi (1995), le modèle SECI de la gestion des connaissances, qui comprend les processus de socialisation, externalisation, combinaison et internalisation, est particulièrement pertinent pour comprendre comment les connaissances peuvent être transformées en un atout stratégique dans un environnement complexe. Le secteur des services informatiques se distingue par la nature intangible et l'évolution constante de ses produits et services, ce qui accentue la nécessité d'une gestion proactive des

connaissances (Chen & Paulraj, 2004). Les processus de KM, tels que la documentation des meilleures pratiques, le partage des connaissances au sein de communautés de pratique, et l'utilisation de systèmes de gestion documentaire, sont essentiels pour améliorer la visibilité et la réactivité au sein de la chaîne d'approvisionnement (Wenger, 1998; Alavi & Leidner, 2001). Malgré l'importance croissante du KM dans divers secteurs, il existe encore une lacune significative dans la littérature concernant son application spécifique au secteur des services informatiques et son impact direct sur la chaîne d'approvisionnement (Smith et al., 2024). Comprendre comment les pratiques de KM peuvent être adaptées et mises en œuvre dans ce contexte peut fournir des perspectives précieuses pour les professionnels du secteur et les chercheurs.

Cette étude se propose d'explorer l'interaction entre KM et SCM dans le secteur informatique, en mettant en lumière comment les pratiques de gestion des connaissances peuvent optimiser les processus de la chaîne d'approvisionnement et, par conséquent, améliorer la performance organisationnelle globale (Chen et al., 2004; Fong & Wong, 2005). L'objectif de cet article est de fournir une compréhension approfondie des pratiques de KM dans le contexte de la SCM, en utilisant une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des responsables d'équipes au sein d'une entreprise multinationale de services informatiques. Cette approche vise à révéler les dynamiques internes et les perceptions des employés concernant les impacts du KM sur la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Cet article se structure comme suit. La première partie propose une revue de la littérature sur les concepts de gestion des connaissances et de chaîne d'approvisionnement, en mettant en

lumière les pratiques existantes dans le secteur informatique et leur impact potentiel sur la performance de la chaîne d'approvisionnement (Huang et al., 2021; Ali et al., 2020). Ensuite, la méthodologie employée, décrivant l'approche qualitative utilisée, notamment les entretiens semi-directifs réalisés avec les managers de l'entreprise étudiée et l'analyse des données à l'aide du logiciel Sphinx Quali (Jabnoun et al., 2024).

Les résultats issus des entretiens sont ensuite présentés, offrant un aperçu des pratiques de KM identifiées et de leur perception par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Ces résultats sont discutés en relation avec les théories et pratiques existantes, permettant d'examiner les implications pour l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (Gharakhani et al., 2022). Enfin, la conclusion résume les principales contributions de l'article, tout en abordant les limites de l'étude et en suggérant des pistes pour de futures recherches sur l'intégration du KM dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises de services informatiques (Lee et al., 2024).

1. CONTEXTE THÉORIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

Pour comprendre comment les pratiques de gestion des connaissances peuvent influencer la gestion de la chaîne d'approvisionnement, il est essentiel d'explorer les théories fondamentales qui sous-tendent ces deux domaines. Cette section théorique examine d'abord les concepts clés de la gestion des connaissances, y compris les modèles de création, de stockage, et de partage des connaissances, avant de se tourner vers les théories de la chaîne d'approvisionnement. L'objectif est de mettre en lumière les interactions entre ces deux disciplines et d'explorer comment une gestion efficace des connaissances peut optimiser les processus de la chaîne

d'approvisionnement, en améliorant ainsi la performance organisationnelle globale.

1.1 THÉORIE SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES

La gestion des connaissances (KM) est une discipline clé pour l'optimisation des processus organisationnels et l'amélioration de la performance. Selon Davenport et Prusak (1998), la gestion des connaissances englobe les processus de création, de stockage, de partage et d'application des connaissances au sein d'une organisation. Ils soulignent que la KM est essentielle pour transformer les informations tacites en connaissances explicites qui peuvent être utilisées pour prendre des décisions éclairées et innovantes. Nonaka et Takeuchi (1995) introduisent le modèle SECI, qui décrit la dynamique de la gestion des connaissances à travers quatre processus clés : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Ce modèle met en évidence l'importance de l'interaction sociale dans la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites, et vice versa. Polanyi (1966) distingue entre la connaissance tacite et explicite, soulignant que la gestion des connaissances doit intégrer les deux formes pour être efficace. Brown et Duguid (1991) mettent l'accent sur le caractère social de la gestion des connaissances, arguant que la connaissance est souvent créée et partagée dans des contextes sociaux spécifiques. Grant (1996) développe la théorie du capital humain et organisationnel, soulignant que la gestion des connaissances contribue à la création de valeur en capitalisant sur les compétences des employés. Wenger (1998) propose que les communautés de pratique facilitent le partage des connaissances tacites et explicites entre membres. Enfin, Barney (1991) lie la gestion des connaissances à la stratégie organisationnelle en montrant comment les ressources uniques, y compris les connaissances, sont des sources

d'avantage concurrentiel. Alavi et Leidner (2001) complètent cette vision en proposant un cadre qui relie les processus de KM aux performances organisationnelles, montrant que la gestion efficace des connaissances peut améliorer l'efficacité organisationnelle en facilitant la collaboration et l'innovation. Cette perspective est corroborée par Chen et al. (2004) et Fong et Wong (2005), qui montrent que les pratiques de KM, telles que le partage des meilleures pratiques et la gestion des connaissances critiques, peuvent significativement influencer la performance de la chaîne d'approvisionnement en augmentant la réactivité et la visibilité au sein de l'organisation.

Pour mieux comprendre l'impact de la gestion des connaissances (KM) dans un contexte organisationnel, il est essentiel d'examiner son rôle au sein de la chaîne d'approvisionnement. En effet, la supply chain, tout comme le KM, repose sur la fluidité des échanges d'informations et la collaboration entre différentes parties prenantes. Cette synergie entre les deux concepts permet non seulement d'optimiser les processus, mais aussi de renforcer la compétitivité des entreprises, en particulier dans des secteurs dynamiques comme l'informatique. La section suivante explore donc les théories relatives à la supply chain et met en lumière les interactions possibles avec la gestion des connaissances.

1.2 THÉORIE SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (SCM)

Les théories de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) fournissent des cadres essentiels pour optimiser les processus et améliorer la performance globale. La théorie des coûts totaux de possession (Ellram, 1993) se concentre sur la minimisation des coûts tout au long du cycle de vie des produits. La théorie de la chaîne d'approvisionnement agile (Christopher, 2016) souligne l'importance

de la flexibilité et de la réactivité face aux changements de la demande et aux incertitudes du marché. Le juste-à-temps (Ohno, 1988) vise à synchroniser la production et la livraison des matériaux avec la demande réelle pour réduire les stocks et les coûts associés. La gestion des relations avec les fournisseurs (Krause et al., 2007) met l'accent sur la gestion stratégique des relations avec les fournisseurs pour améliorer la performance de la chaîne. La théorie de la chaîne de valeur (Porter, 1985) décompose les activités d'une entreprise en activités primaires et de soutien pour identifier les sources de valeur ajoutée et l'avantage concurrentiel. Enfin, la théorie du réseau de chaînes d'approvisionnement (Mentzer et al., 2001) considère les chaînes d'approvisionnement comme des réseaux complexes d'entités interconnectées, mettant en lumière l'importance de la gestion des interactions entre ces entités pour optimiser la performance globale.

2.LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES

Le secteur des services informatiques est caractérisé par une dynamique unique due à la nature intangible des services qu'il offre. Selon Heskett et al. (1997), les entreprises de services informatiques doivent faire face à des défis particuliers tels que la gestion de la qualité des services, la nécessité d'une adaptation rapide aux nouvelles technologies, et l'importance cruciale de la compétence des employés. La rapidité de l'innovation technologique et la pression pour répondre rapidement aux demandes des clients imposent une agilité organisationnelle et une gestion efficace des connaissances (Galliers & Newell, 2003)

2.1 LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE

Les composantes spécifiques de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur informatique sont distinctes de celles des secteurs de fabrication ou de distribution en raison de la nature particulière des produits et services informatiques. Voici les principales composantes de la supply chain dans le secteur informatique, telles que décrites dans la littérature :

Bien que les composantes de la chaîne d'approvisionnement (SCM) dans le secteur informatique puissent varier légèrement selon les chercheurs et les contextes spécifiques, il existe un consensus général sur les principales composantes essentielles. Les différences résident principalement dans l'accent mis sur certaines composantes ou dans la manière dont elles sont décrites.

Points de Consensus :

- Gestion des Fournisseurs et des Composants Technologiques : Généralement reconnue comme cruciale pour l'acquisition et la gestion des composants nécessaires au développement de produits informatiques (Chen & Paulraj, 2004; Forbes & McCarthy, 2011).
- Gestion des Développements et des Intégrations : Considérée essentielle pour coordonner le développement logiciel et l'intégration des systèmes (Eckstein, 2007).
- Gestion de la Production et de l'Assemblage : Souvent soulignée comme une composante clé pour la fabrication et l'assemblage de produits informatiques, bien que l'accent puisse varier selon le type de produit (Forbes & McCarthy, 2011).
- Gestion des Services et du Support : Reconnue pour son importance dans la maintenance et le support après-vente, surtout dans les services informatiques (Grönroos, 2000).
- Gestion des Logistiques et de la Distribution : Universellement acceptée

comme une composante essentielle pour la distribution des produits finis aux clients (Fisher, 1997).

Variations et Spécificités

- Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement pour les Services Cloud et SaaS : Une composante plus récente qui est de plus en plus importante avec la montée des services cloud et SaaS. Certains chercheurs peuvent ne pas l'inclure dans leurs descriptions traditionnelles de la SCM, mais elle est largement reconnue dans les études plus récentes (Marston et al., 2011).
- Gestion de la Sécurité des Informations et des Données : Bien que de plus en plus importante, certains chercheurs peuvent la traiter comme un domaine séparé de la SCM, tandis que d'autres l'intègrent dans les composantes de la chaîne d'approvisionnement en raison de sa pertinence pour la gestion des informations dans le secteur informatique (Pfleeger & Pfleeger, 2006).

2.2 PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE

Le processus de gestion des connaissances (KM) dans le secteur informatique présente plusieurs spécificités en raison de la nature unique des produits et services technologiques. Voici les principales spécificités du processus de KM dans ce secteur, basées sur la littérature

Création des connaissances

- Innovation et R&D : La création de connaissances dans le secteur informatique repose fortement sur l'innovation à travers la recherche et développement (R&D), l'identification de nouvelles solutions techniques, ou la découverte de technologies émergentes.

Les entreprises investissent dans des projets pour développer de nouvelles applications, logiciels ou algorithmes.

- Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi : Le modèle SECI décrit comment les connaissances tacites et explicites sont créées et transformées. Dans le secteur informatique, la socialisation (échanges d'idées au sein des équipes), l'externalisation (documentation des solutions), la combinaison (consolidation de la documentation) et l'internalisation (apprentissage et intégration de nouvelles compétences) sont essentiels (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Stockage des connaissances

- Bases de données et systèmes de gestion documentaire : Le stockage des connaissances dans les entreprises informatiques repose sur l'utilisation de bases de données, de systèmes de gestion de contenu et de plateformes collaboratives. Ces outils permettent de conserver et d'organiser la documentation technique, les manuels d'utilisation, les procédures, et autres informations cruciales pour l'entreprise (Alavi & Leidner, 2001).

Partage des connaissances

- Collaborations et communautés de pratique : Le partage de connaissances est essentiel dans les équipes informatiques. Il se fait par le biais de plateformes collaboratives, de communautés de pratique, ou de réunions d'équipe. L'utilisation de méthodologies agiles favorise ce partage régulier via des réunions quotidiennes.
- Documentation en ligne : Le partage se formalise aussi par la création de manuels techniques, et de bases de connaissances où les employés peuvent poser des questions ou

chercher des solutions à des problèmes techniques (Wenger, 1998).

Utilisation des connaissances

- Apprentissage continu : Dans le secteur informatique, l'utilisation des connaissances implique une formation continue pour rester à jour sur les dernières technologies. Les employés doivent intégrer les nouvelles connaissances dans leur travail quotidien via des projets d'implémentation de nouvelles technologies ou des certifications professionnelles (Zack, 1999).
- Optimisation des processus : L'utilisation des connaissances se traduit aussi par l'optimisation des processus internes. Par exemple, l'amélioration des processus de développement logiciel ou la mise en œuvre de solutions informatiques basées sur des connaissances documentées permet aux entreprises de mieux répondre aux besoins des clients (Zack, 1999).

2.3 INTERACTION ENTRE LA SCM ET LE KM DANS LE SECTEUR INFORMATIQUE

L'interaction entre la gestion des connaissances (KM) et la chaîne d'approvisionnement (SCM) dans le secteur informatique est cruciale pour optimiser les processus et améliorer la performance organisationnelle. Dans ce secteur, le KM joue un rôle central en facilitant le partage et l'intégration des connaissances techniques essentielles, telles que les savoir-faire en programmation, en gestion des systèmes et en développement technologique. Cette intégration est particulièrement importante dans le contexte de la SCM, où la coordination entre les différentes étapes du cycle de vie des produits informatiques et la gestion des fournisseurs requièrent une gestion efficace des connaissances pour

maintenir la compétitivité et l'innovation (Alavi & Leidner, 2001; Davenport & Prusak, 1998).

Les pratiques de KM telles que la documentation des processus, la gestion des bases de données de connaissances, et la mise en place de plateformes collaboratives permettent aux équipes de partager rapidement des informations critiques et de résoudre les problèmes de manière plus efficace. Cela améliore la visibilité, la réactivité et la coordination au sein de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant les délais et en augmentant la flexibilité (Chen et al., 2004; Fong & Wong, 2005). Par exemple, les entreprises de services informatiques utilisent des outils de KM pour gérer les connaissances liées à l'innovation technologique, à la gestion des projets, et à la maintenance des systèmes, ce qui impacte directement la performance de leur chaîne d'approvisionnement (Hsu & Chiu, 2016; Liu et al., 2013).

En résumé, l'interaction entre KM et SCM dans le secteur informatique est un facteur clé de succès, permettant une meilleure gestion des connaissances critiques pour le développement et la livraison de produits et services informatiques, et contribuant ainsi à l'optimisation des processus de la chaîne d'approvisionnement.

3. BENCHMARKING DES ENTREPRISES DE SERVICES INFORMATIQUES QUI ADOPTENT LE KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) POUR OPTIMISER LA SUPPLY CHAIN

Le benchmarking est un processus comparatif essentiel pour évaluer les meilleures pratiques adoptées par des entreprises leaders dans le domaine des services informatiques, en particulier en ce qui concerne l'intégration du knowledge management (KM) pour optimiser la chaîne d'approvisionnement (SCM). Cette

partie examine comment certaines entreprises utilisent le KM pour améliorer leurs processus de SCM, en mettant l'accent sur les pratiques courantes et les résultats observés dans la littérature.

- IBM a été reconnue pour ses pratiques avancées en matière de KM, notamment l'utilisation de plateformes collaboratives et de bases de données de connaissances pour améliorer l'efficacité de sa supply chain. Selon une étude de O'Dell et Grayson (1998), IBM a mis en place des processus de KM robustes pour faciliter le partage des connaissances et la gestion des compétences techniques, ce qui a contribué à une amélioration significative de ses opérations de supply chain.
- Hewlett-Packard (HP) a intégré des outils de KM pour optimiser sa supply chain en améliorant la visibilité et la coordination entre les différents maillons de la chaîne. Les travaux de King (2009) montrent que HP a utilisé des systèmes de gestion des connaissances pour aligner ses processus de supply chain avec ses objectifs stratégiques, entraînant une réduction des coûts et une amélioration de la satisfaction client.
- Cisco Systems est un autre exemple notable de l'application réussie du KM pour la gestion de la supply chain. Selon une étude de Cheng et al. (2014), Cisco a utilisé des systèmes de KM pour faciliter la collaboration entre équipes internationales et améliorer l'efficacité de sa supply chain, en mettant l'accent sur la gestion des connaissances liées à la logistique et au support technique.

Les pratiques de KM mises en œuvre par IBM, Hewlett-Packard, et Cisco montrent des approches variées mais complémentaires pour optimiser la supply chain. IBM se concentre sur les plateformes collaboratives et les bases de données de connaissances, HP sur

l'alignement stratégique, et Cisco sur la collaboration internationale et la gestion des connaissances logistiques. Ces études de cas illustrent comment des stratégies de KM adaptées peuvent répondre à des besoins spécifiques et améliorer la performance de la supply chain.

Après avoir exploré les fondements théoriques et les études empiriques relatives à la gestion des connaissances et à la supply chain, il est désormais essentiel de passer à la dimension pratique de cette recherche. La section suivante détaillera la méthodologie adoptée pour évaluer l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur informatique. Ce cadre méthodologique permettra d'expliquer les choix de recherche, les instruments de collecte de données ainsi que les techniques d'analyse utilisées pour répondre aux objectifs de l'étude.

5.MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Pour l'élaboration de cet article, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative afin de saisir en profondeur les dynamiques de gestion des connaissances au sein de l'entreprise multinationale étudiée. La recherche repose sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de divers acteurs clés au sein de l'organisation. Ces entretiens ont été analysés à l'aide du logiciel Sphinx Quali, qui a permis d'explorer et de catégoriser les données de manière systématique. Ce choix méthodologique vise à révéler les perceptions des employés sur les pratiques de gestion des connaissances et leur impact sur la chaîne d'approvisionnement. En utilisant Sphinx Quali, nous avons pu identifier les thèmes récurrents, offrant ainsi une compréhension approfondie des processus internes et des défis rencontrés. Cette approche qualitative permet de mettre en lumière les nuances et les perspectives qui influencent la

performance de la chaîne digitalisation avancée.
d'approvisionnement dans un contexte de

Tableau 1 : Source de données collectées

L'échantillon	Notre étude empirique se base sur une entreprise multinationale leader mondial des services d'intégration & d'infogérance elle compte plus de 1200 collaborateurs. En effet L'entreprise est reconnue pour ses efforts continus en matière d'innovation et de digitalisation, ce qui en fait un sujet d'étude intéressant pour comprendre comment des pratiques avancées de gestion des connaissances peuvent influencer la performance de la chaîne d'approvisionnement dans un contexte technologique. De plus, elle opère à une échelle mondiale avec une chaîne d'approvisionnement sophistiquée, offrant ainsi un cadre riche pour examiner les interactions entre gestion des connaissances et optimisation des processus logistiques.		
Entretiens	Nous avons réalisé des entretiens avec les responsables d'équipes de l'entreprise. Ce choix est basé sur la volonté de communiquer directement avec l'interlocuteur en comprenant leur contexte professionnel (Locke, 2001). Nous avons élaboré un guide d'entretien rassemblant les principales thématiques et questions à poser aux acteurs. Ce guide nous a permis d'orienter les discussions en adoptant une démarche semi-directive qui est une méthode de collecte d'information pour laquelle les sociologues accordent une grande importance (Combessie,2007)	Critères de sélection	Nombre d'entretiens
		Notre échantillon est constitué de six (6) responsables d'équipes qui gèrent des équipes constituées de 6 à 13 membres	- 6 avec les responsables dont ; deux juniors, et quatre seniors. Nous nous sommes arrêtés à ce nombre d'entretiens après avoir obtenu une saturation d'idées.

Source : élaboré par nos soins

Tableau 2 : Profil des interviewés

Statut	Nom bre d'ann ées d'exp érien ce dans le poste	Rôle dans la chaîne d'approvisionnement	Implication dans les pratiques KM

1	Delivery Manager Junior	1	Impliqué dans presque tous les composants, avec un focus sur l'intégration des solutions.	Participe à des réunions de partage des meilleures pratiques et utilise des plateformes pour documenter les projets.
2	Team Leader Senior	6	L'intégration des solutions et le support technique.	Documente les meilleures pratiques et les retours d'expérience pour centraliser les informations
3	Team Leader Junior	2	Gère tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement avec un focus sur l'intégration et le support technique.	Documente les processus et les meilleures pratiques via des outils de gestion des connaissances.
4	Team Leader Senior	5	Impliqué dans tous les aspects, avec une concentration sur l'intégration et le support.	Utilise des outils pour partager et centraliser les connaissances.
5	Chef d'équipe produit	7	Principalement impliqué dans la conception, la configuration et l'intégration des systèmes.	Utilise des outils pour documenter les processus, les meilleures pratiques, et les leçons apprises.
6	Chef de centre de compétences Senior	8	Supervise l'intégration des solutions dans les systèmes des clients et le support technique.	Utilise des outils pour centraliser la documentation et partager les retours d'expérience.

Source : élaboré par nos soins

Ces informations montrent une implication forte des interviewés dans la gestion des connaissances, souvent intégrée à leurs pratiques quotidiennes pour optimiser la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Après avoir détaillé la méthodologie adoptée pour cette étude, il est maintenant temps de présenter et d'analyser les résultats obtenus. Ces résultats fourniront un aperçu concret des effets de la gestion des connaissances sur la performance de la chaîne d'approvisionnement, tels qu'ils ont été observés à travers l'enquête menée. La discussion qui suivra permettra d'interpréter ces données à la lumière des théories présentées précédemment, tout en explorant les implications pratiques et théoriques des résultats dans le contexte des entreprises informatiques.

6. RÉSULTATS ET DISCUSSION

La discussion des résultats s'appuie à la fois sur les données recueillies lors des entretiens avec les managers de l'entreprise étudiée et sur les concepts théoriques développés dans la littérature sur la gestion des connaissances (KM) et la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM). Les résultats sont structurés en trois sections : les composants de la supply chain, les pratiques de gestion des connaissances, et les défis et obstacles.

6.1 COMPOSANTS DE LA SUPPLY CHAIN AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Les composants de la chaîne d'approvisionnement chez l'entreprise comprennent la gestion des fournisseurs, le développement de solutions, l'intégration

des systèmes, le support technique, et la gestion logistique. Ces éléments correspondent aux théories sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment la théorie de la chaîne de valeur de Porter (1985), qui souligne l'importance de coordonner les activités primaires et de soutien pour maximiser l'efficacité opérationnelle. Un des interviewés a mentionné que son rôle consiste à "*superviser l'intégration des solutions dans les environnements des clients ainsi que la gestion du support technique pour garantir une transition et un fonctionnement sans faille*". Cela illustre l'importance de la synchronisation des processus de développement et d'implémentation, alignée avec la théorie du juste-à-temps d'Ohno (1988), qui vise à minimiser les délais et maximiser l'efficacité.

L'utilisation de stratégies comme l'automatisation des processus et l'amélioration continue a également été évoquée par plusieurs managers. Par exemple, un manager a expliqué que "nous employons des stratégies telles que l'amélioration continue des processus de livraison et l'utilisation d'outils de gestion de version pour automatiser les mises à jour. Ces stratégies sont en phase avec les concepts développés par Christopher (2016) dans sa théorie de la chaîne d'approvisionnement agile, qui met l'accent sur la flexibilité et la réactivité pour faire face aux changements rapides du marché.

6.2. PRATIQUES DE GESTION DES CONNAISSANCES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Les pratiques de gestion des connaissances au sein de l'entreprise se concentrent sur le partage d'informations via des outils collaboratifs comme Confluence, Jira, et Tableau. Ces pratiques sont en accord avec les principes théoriques de Nonaka et Takeuchi (1995), qui introduisent le modèle SECI (Socialisation,

Externalisation, Combinaison, Internalisation) pour décrire la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites et vice versa. Un interviewé a souligné l'importance de "documenter systématiquement les processus, les défis rencontrés, et les meilleures pratiques". Ce processus de documentation est essentiel pour la gestion efficace des connaissances, comme le soutiennent Davenport et Prusak (1998), qui insistent sur la nécessité de capturer, stocker, et partager les connaissances au sein de l'organisation.

L'intégration des pratiques de KM dans chaque étape de la chaîne d'approvisionnement a été confirmée par un autre interviewé, qui a noté que "les pratiques de gestion des connaissances sont intégrées à chaque phase de la chaîne d'approvisionnement en documentant les processus et les meilleures pratiques". Cela renforce les conclusions de Chen et al. (2004) et Fong et Wong (2005) sur l'impact positif du KM sur la réactivité et la visibilité au sein de la supply chain.

6.3 DÉFIS ET OBSTACLES DE LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LA SUPPLY CHAIN

Les principaux défis identifiés dans la gestion des connaissances au sein de l'entreprise incluent la difficulté à maintenir les informations à jour, la résistance au partage de connaissances, et la gestion de la synchronisation des données à travers différents outils. Ces obstacles correspondent aux défis théoriques décrits par Alavi et Leidner (2001), qui notent que les barrières culturelles et technologiques peuvent limiter l'efficacité des pratiques de KM. Un interviewé a souligné que "la diversité des systèmes utilisés pour stocker et partager les connaissances peut compliquer l'accès et l'intégration des informations", ce qui illustre les difficultés de synchronisation mentionnées.

Pour surmonter ces obstacles, des solutions telles que la centralisation de la documentation et l'amélioration de la formation continue ont été mises en place. Un manager a expliqué : "Nous avons mis en place des programmes de formation continue pour sensibiliser les employés à l'importance de la gestion des connaissances et à l'utilisation des outils disponibles". Ces approches sont en ligne avec les recommandations de Grönroos (2000) et Hsu et Chiu (2016), qui mettent en avant l'importance de créer un environnement favorable à la collaboration et au partage des connaissances.

En conclusion, cette discussion montre que les pratiques de gestion des connaissances et les stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement chez l'entreprise sont largement alignées avec les théories existantes. Les références aux propos des interviewés renforcent la compréhension des défis spécifiques rencontrés sur le terrain et des solutions apportées, tout en soulignant l'importance d'une gestion intégrée des connaissances pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur informatique

CONCLUSION

Cet article a exploré l'intégration des pratiques de gestion des connaissances (KM) dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise de services informatiques, mettant en lumière à la fois les défis et les opportunités associés. En se basant sur les données empiriques recueillies auprès l'entreprise, l'étude a démontré que l'application efficace des pratiques de KM peut significativement améliorer la performance et la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement, en facilitant une meilleure gestion des informations et une plus grande réactivité aux besoins du marché.

La revue de littérature a confirmé que la gestion des connaissances joue un rôle crucial dans l'optimisation des chaînes d'approvisionnement, surtout dans des environnements technologiques complexes. Les travaux de Davenport et Prusak (1998) ont souligné que la gestion des connaissances permet de transformer les données en informations exploitables, ce qui est fondamental pour l'efficacité opérationnelle dans des secteurs en évolution rapide. De même, les recherches de Nonaka et Takeuchi (1995) sur la création de connaissances ont montré comment les processus tacites et explicites de partage de connaissances contribuent à l'innovation et à l'amélioration continue des processus.

Les résultats de l'étude révèlent que l'intégration du KM dans les processus de la chaîne d'approvisionnement permet non seulement d'optimiser les opérations internes mais aussi d'améliorer la coordination entre les différents acteurs de la chaîne. Ces conclusions sont en accord avec les travaux de Mentzer et al. (2001), qui ont démontré que la collaboration et le partage de connaissances entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement peuvent réduire les coûts et améliorer la performance globale.

Cependant, L'étude repose sur un nombre limité de participants (six managers), ce qui pourrait ne pas refléter l'ensemble des perceptions et pratiques au sein de l'entreprise ou d'autres entreprises du secteur des services informatiques. Un échantillon plus large ou diversifié pourrait apporter des résultats plus représentatifs.

Pour avancer, il est crucial que les entreprises de services informatiques développent des stratégies de KM adaptées à leurs besoins uniques et investissent dans des technologies et des formations pour soutenir ces pratiques. Les recherches futures pourraient se concentrer sur l'évaluation des outils et des techniques de

KM spécifiques aux services informatiques et sur l'élaboration de modèles d'intégration du KM qui répondent aux exigences particulières de ce secteur.

En conclusion, l'intégration des pratiques de KM dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises de services informatiques représente une opportunité stratégique pour améliorer la performance et la réactivité.

Bien que des progrès aient été réalisés, il est essentiel de continuer à explorer et à développer des approches innovantes pour maximiser les avantages du KM dans ce contexte. Les futurs travaux de recherche devraient s'efforcer de combler les lacunes identifiées et d'élargir notre compréhension des dynamiques de KM dans les chaînes d'approvisionnement technologiques.

RÉFÉRENCES

- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Chen, I.J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Chen, I.J., Paulraj, A., & Lado, A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 40(4), 4-17.
- Cheng, T.C.E., & Li, Y. (2014). Supply chain performance management. *International Journal of Production Economics*, 147, 68-82.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. Pearson Education Limited.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Eckstein, D. (2007). *Agile supply chain management: Strategy, planning, and operations*. Springer.
- Ellram, L.M. (1993). Total cost of ownership: Elements and implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(3), 2-11.
- Fisher, M.L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116.
- Fong, P.S.W., & Wong, K.W. (2005). Knowledge sharing in cross-functional project teams. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 49-61.

Galliers, R.D., & Newell, S. (2003). Back to the future: From knowledge management to data management. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 6(2), 1-9.

Gharakhani, D., Mirkamali, S.M., & Rajabzadeh Ghatari, A. (2022). Supply chain agility and knowledge management practices: The mediating role of organizational learning. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(1), 43-56.

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Wiley.

Heskett, J.L., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. The Free Press.

Hsu, Y.-H., & Chiu, K.K.S. (2016). Applying supply chain knowledge management to enhance supply chain agility: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(4), 518-530.

Jabnoun, N., & Khalifa, A. (2024). Organizational performance and the balance between knowledge management and innovation. *Journal of Business Research*, 75, 1-9.

King, W.R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Annals of Information Systems* (Vol. 4, pp. 3-13). Springer.

Krause, D.R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2007). Toward a model of supplier risk management: Antecedents and outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 43(4), 34-44.

Lee, H.L., & Whang, S. (2024). Supply chain integration in the digital economy. *California Management Review*, 66(3), 52-75.

Liu, W., Ke, W., Wei, K.K., & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance. *Decision Support Systems*, 55(3), 703-710.

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage Publications.

Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing: The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189.

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

O'Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

Pfleeger, C.P., & Pfleeger, S.L. (2006). *Security in computing* (4th ed.). Pearson.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Smith, J., & Brown, R. (2024). Knowledge management in IT services: Challenges and opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 115-133.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

ANNEXE 1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à comprendre comment la gestion des connaissances (KM) et les pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement influencent la performance globale des équipes. Votre rôle en tant que manager est essentiel pour identifier les méthodes actuelles, les défis rencontrés et les stratégies adoptées dans la gestion des connaissances. Les questions suivantes visent à explorer ces sujets dans le contexte de votre travail quotidien.

Partie 1 : Rôle et Responsabilités

- **Q1 : Pouvez-vous décrire brièvement votre poste actuel et vos principales responsabilités dans l'équipe ?**
- **Q2 : Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?**

Partie 2 : Composants de la Supply Chain

- **Q3 : Pouvez-vous décrire les principaux composants de la chaîne d'approvisionnement dans votre entreprise ?**
- **Q4 : Dans quel niveau ou composant de la chaîne d'approvisionnement opérez-vous ?**
- **Q5 : Quelles sont les principales méthodes ou stratégies utilisées pour optimiser ces composants ?**

Partie 3 : Pratiques de Gestion des Connaissances

- **Q6 : Pouvez-vous décrire les pratiques actuelles de gestion des connaissances au sein de votre service ?**
- **Q7 : Quels outils ou systèmes de KM utilisez-vous ?**
- **Q8 : Comment les connaissances sont-elles créées et partagées au sein de votre équipe ?**

Partie 4 : Défis et Obstacles

- **Q9 : Quels sont les principaux défis rencontrés dans la gestion des connaissances ?**
- **Q10 : Quelles solutions ont été tentées pour surmonter ces obstacles ?**