De l'Inertie à l'Agilité : Une Approche Holistique pour l'Optimisation des Flux Administratifs à l'Ere Numérique

SRHIR Abdelhak[#1], HOUSSAINI Abdellah[*2], MAMAD Mohamed[#3]
Laboratoire de L'Economie et Management des Organisations (LEMO)
Université Ibn Tofail, Faculté d'Economie et de Gestion de Kénitra ; Maroc
abdelhak.srhir@uit.ac.ma
houssaini.abdellah@uit.ac.ma
mamad.mohamed@uit.ac.ma

Résumé— Dans un contexte de volatilité croissante, l'optimisation des processus internes est devenue un impératif stratégique. Les flux administratifs, qu'ils soient informationnels, physiques ou décisionnels, constituent la colonne vertébrale des opérations, et leur interdépendance systémique est un facteur clé de la performance organisationnelle (Thompson, 1967). Cet article propose une démarche d'analyse fondée sur la cartographie de la chaîne de valeur (Rother & Shook, 1999) pour identifier les gaspillages (*Muda*) qui entravent l'efficience. À partir de ce diagnostic, trois leviers synergiques sont examinés. Le premier est l'approche Lean Office, qui vise à éliminer les activités sans valeur ajoutée (Womack & Jones, 2003). Le second est la digitalisation, qui fournit les outils technologiques pour automatiser les tâches et accélérer les flux, un processus dont les implications humaines ne peuvent être ignorées (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Le troisième est le développement d'une culture collaborative fondée sur la sécurité psychologique, condition essentielle à l'apprentissage et à l'amélioration continue. L'analyse conclut qu'une approche holistique, formalisée par le modèle *P-T-H (Processus-Technologie-Humain)*, est cruciale pour améliorer durablement les flux administratifs et renforcer la compétitivité de l'organisation.

Mots-clés— Flux Administratifs, Lean Office, Digitalisation, Communication, Collaboration, Efficience Organisationnelle, Optimisation des Processus.

Abstract— In a context of increasing volatility, the optimization of internal processes has become a strategic imperative. Administrative workflows, whether informational, physical, or decisional, constitute the backbone of operations, and their systemic interdependence is a key factor in organizational performance (Thompson, 1967). This paper proposes an analytical approach based on value stream mapping (Rother & Shook, 1999) to identify waste (Muda) that impedes efficiency. Based on this diagnosis, three synergistic levers are examined. The first is the Lean Office approach, which aims to eliminate non-value-adding activities (Womack & Jones, 2003). The second is digitalization, which provides the technological tools to automate tasks and accelerate workflows, a process whose human implications cannot be ignored (Brynjolfsson & Hitt, 2000). The third is the development of a collaborative culture founded on psychological safety, an essential condition for learning and continuous improvement. The analysis concludes that a holistic approach, formalized by the P-T-H (Process-Technology-Human) model, is crucial for sustainably improving administrative workflows and enhancing organizational competitiveness.

Keywords— Administrative Workflows, Lean Office, Digitalization, Communication, Collaboration, Organizational Efficiency, Process Optimization.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

I. INTRODUCTION.

L'efficience des flux administratifs, longtemps reléguée au rang de fonction de support, représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour la performance et la survie des organisations. Ces flux constituent la véritable "technostructure" qui standardise et coordonne les opérations (Mintzberg, 1979), en assurant la circulation d'informations vitales, de documents et de décisions (Davenport & Short, 1990). Dans un environnement post-pandémique marqué par une volatilité accrue, une pression sur les coûts et une exigence de réactivité sans précédent, l'inertie des processus administratifs constitue un frein direct à la compétitivité. Face à ce besoin d'amélioration de la performance opérationnelle (Hammer & Champy, 1994), les organisations explorent des approches variées, mais souvent de manière fragmentée.

La complexité des environnements modernes, accentuée par la généralisation du travail hybride et l'explosion des données (Bellon et al., 2024), a révélé les limites des approches d'optimisation en silo. Une simple application technologique sans refonte des processus, ou une réorganisation des tâches ignorant la dimension humaine, sont des stratégies dont l'échec est largement documenté. La littérature, bien que abondante sur chaque levier pris séparément, peine à articuler leurs synergies et, surtout, leurs tensions inévitables. Par exemple, comment une digitalisation visant l'efficience maximale (Technologie) peut-elle coexister avec l'instauration d'une sécurité psychologique (Humain) qui requiert confiance et droit à l'erreur ? Il en résulte un manque de cadres d'analyse intégrateurs.

Face à ce constat, la problématique de cette recherche est de déterminer comment orchestrer une transformation cohérente et durable en alignant les dimensions processuelle, technologique et humaine. Pour y répondre, cet article adopte une démarche de développement conceptuel. Il postule qu'une performance durable ne peut être atteinte que par l'activation synergique de trois leviers : le Lean Office pour la rigueur méthodologique (Womack & Jones, 2003) ; la digitalisation pour la puissance technologique, un levier dont l'alignement avec la finalité de l'entreprise est crucial (George & Schillebeeckx, 2022) ; et une culture collaborative fondée sur la sécurité psychologique pour l'adhésion humaine. L'objectif est de formaliser cette approche à travers le modèle *P-T-H (Processus-Technologie-Humain),* qui sera développé en trois temps : un diagnostic des flux, une analyse de chaque levier, et une synthèse intégratrice.

II. DIAGNOSTIC DES FLUX ADMINISTRATIFS

Avant toute initiative d'optimisation, une phase de diagnostic approfondie est méthodologiquement indispensable. Tenter d'améliorer un flux sans une compréhension intime de son état actuel, de ses acteurs et de sa finalité est une démarche vouée à l'échec. Cette étape fondamentale dépasse la simple quantification de l'inefficience ; elle vise à déconstruire les mécanismes du processus pour en comprendre les origines structurelles, technologiques et culturelles, qui sont souvent la cause profonde des dysfonctionnements observés.

A. Nature et Dimensions des Flux Administratifs : Une Perspective Théorique

Un flux administratif se définit comme un processus structuré assurant la circulation fluide, ordonnée et traçable des informations, des documents et des décisions nécessaires à la coordination des activités, à la conformité des procédures, à la fluidité organisationnelle et, plus largement, à la création de valeur collective (Sundari et al., 2024). Loin d'être de simples enchaînements techniques, ces flux incarnent la dynamique interne de l'organisation, en assurant l'alignement entre les ressources, les responsabilités et les objectifs. Invisibles mais essentiels, ils peuvent être considérés comme le système nerveux de l'organisation : ils connectent les différents pôles d'activité, assurent la transmission des signaux décisionnels, facilitent la réactivité face aux imprévus, et permettent la mise en œuvre cohérente des orientations stratégiques.

L'analyse de ces flux révèle une composition tripartite, révélatrice de leur complexité fonctionnelle : ils sont à la fois informationnels, physiques et décisionnels. Ces trois dimensions, bien que distinctes sur le plan conceptuel, sont profondément interdépendantes dans la pratique, interagissant en continu dans un système

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

organisationnel complexe où chaque dysfonctionnement local peut affecter l'ensemble (Thompson, 1967). Cette nature systémique des flux administratifs impose une approche intégrée pour leur compréhension, leur modélisation et leur optimisation.

- ***La Dimension Informationnelle***

Le flux informationnel est le vecteur des données, des savoirs et des instructions. La théorie du traitement de l'information de Galbraith (1977) offre ici un cadre d'analyse puissant : plus l'incertitude de la tâche est élevée, plus la quantité d'informations à traiter augmente. Les pathologies de ce flux sont nombreuses : silos informationnels, surcharge, ou encore asymétrie d'information, qui paralysent la prise de décision. On distingue les flux formels, orchestrés par les systèmes (ERP, rapports), des flux informels qui émergent des interactions spontanées (conversations, réseaux sociaux d'entreprise) et qui peuvent, malgré leur caractère non structuré, accélérer l'innovation (Leonardi & Vaast, 2017). La qualité de cette information est la pierre angulaire de la prise de décision, même si celle-ci s'opère dans un cadre de rationalité limitée (Simon, 1976).

- ***La Dimension Physique***

Malgré l'avènement du « bureau sans papier », les flux physiques de documents matériels (courriers, contrats, factures) restent omniprésents, générant des coûts, des délais et des risques opérationnels. La dématérialisation apparaît comme une réponse stratégique à ces enjeux, en réduisant la dépendance aux supports tangibles. Toutefois, elle ne supprime pas les frictions, mais en modifie la nature : les flux numériques sont confrontés à d'autres contraintes telles que l'incompatibilité de formats, la gestion complexe des versions ou encore la sécurisation des accès. Une digitalisation véritablement efficiente ne consiste pas uniquement à numériser, mais à repenser les processus pour fluidifier les flux d'information, améliorer la traçabilité et renforcer la sécurité des données (Kraus et al., 2021).

- ***La Dimension Décisionnelle***

Le flux décisionnel représente le processus de transformation de l'information en action : un choix est fait, une validation est accordée, une nouvelle orientation est prise. L'efficacité de ce flux dépend non seulement de la qualité de l'information en amont, mais aussi de la clarté des processus de validation et de la répartition du pouvoir décisionnel. Ici, la théorie de la rationalité limitée de Simon (1976) prend tout son sens. Dans des organisations agiles, on cherche à décentraliser les décisions pour réduire les goulots d'étranglement hiérarchiques. Les technologies (Business Intelligence, IA) peuvent augmenter ce processus en aidant à pallier les biais cognitifs humains (Comunale & Manera, 2024).

- ***L'Interdépendance Systémique***

Ces trois dimensions ne peuvent être analysées isolément. Elles forment un système interdépendant (Courtois et al., 2011) : le flux informationnel alimente la prise de décision, qui se matérialise souvent par un flux physique (ou sa contrepartie numérique), lequel génère en retour de nouvelles informations, créant une boucle de rétroaction. Ainsi, chaque action dans un flux donné agit comme un stimulus susceptible de déclencher des ajustements dans les autres dimensions, qu'ils soient visibles ou latents. Cette interconnexion est au cœur de la Théorie des Systèmes (Von Bertalanffy, 1968), qui nous enseigne qu'une intervention sur un seul élément du système aura des répercussions, souvent imprévues, sur l'ensemble. Une optimisation purement technologique (dimension physique/informationnelle) qui ignore les dynamiques sociales (dimension humaine/décisionnelle) est vouée à l'échec. Par conséquent, seule une approche holistique, popularisée par Senge (1990) sous le nom de « pensée systémique », peut permettre d'appréhender et d'optimiser durablement la complexité des flux administratifs.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

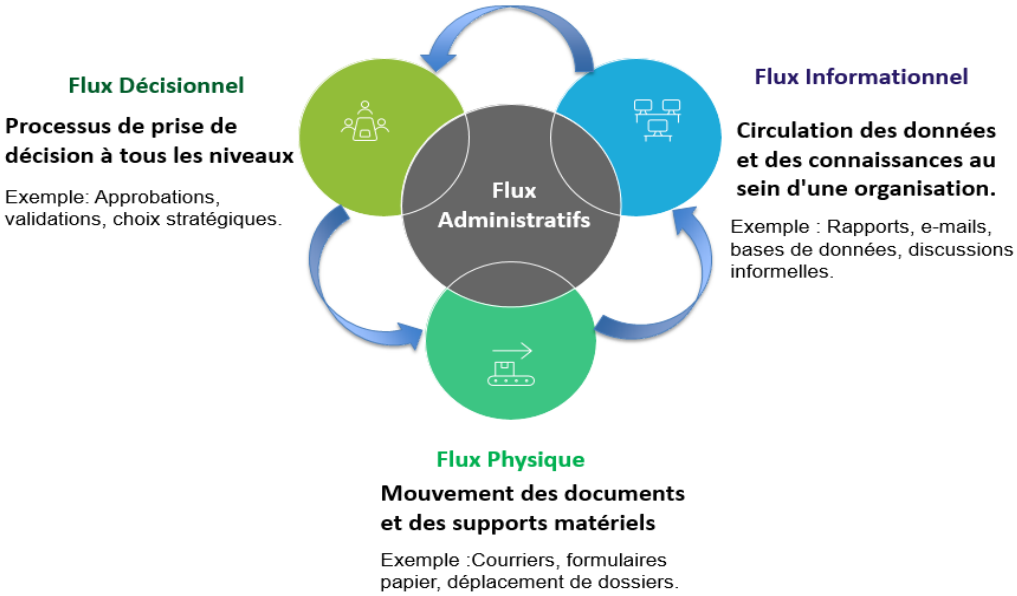

Fig 1. Les trois dimensions interdépendantes du flux administratif.

Cette figure illustre la nature tripartite et interconnectée des flux administratifs. Chaque type de flux joue un rôle distinct mais est intrinsèquement lié aux autres. La représentation croisée suggère que la performance de l'un influence directement les autres, justifiant une approche synergique pour maximiser l'efficience globale de l'organisation. L'absence de prise en compte de ces interdépendances peut entraîner des blocages et des gaspillages.

B. Cartographie des Flux : De la Visualisation à la Compréhension

La cartographie des flux administratifs est une étape essentielle du diagnostic organisationnel. Elle représente de manière visuelle et structurée les différentes étapes d'un processus, en précisant les acteurs, leurs interactions, ainsi que les flux d'informations, de documents ou de décisions.La littérature en Business Process Management (BPM) souligne les bénéfices de cette représentation, qui permet une compréhension globale et partagée des processus par l'ensemble des parties prenantes, tout en critiquant les limites des systèmes de comptabilité traditionnels et en insistant sur la nécessité d'une meilleure visibilité sur les processus (Dumas et al., 2018). Par ailleurs, la cartographie facilite l'identification des points critiques tels que les goulets d'étranglement, les redondances ou les activités sans valeur ajoutée, qui deviennent des priorités pour l'amélioration.

Parmi les outils les plus utilisés, la Value Stream Mapping (VSM) se distingue par sa capacité à quantifier les temps de cycle et d'attente, mettant en évidence les inefficacités au sein des processus. Popularisée dans le cadre du Lean Manufacturing (Womack & Jones, 2003), la VSM s'avère tout aussi pertinente dans les environnements administratifs. Elle se concentre sur l'identification et la quantification des gaspillages, en fournissant un cadre structuré pour l'amélioration continue (Tapping & Shuker, 2003).

Outre la VSM, plusieurs autres outils de cartographie existent, adaptés aux objectifs spécifiques et au niveau de détail souhaité. Parmi eux, on retrouve les diagrammes de flux simples (Rummler & Brache, 1995), les organigrammes fonctionnels ou swimlanes (Dumas et al., 2018 ; Sharp & McDermott, 2009), ainsi que des langages plus normés comme BPMN 2.0 (Aagesen & Krogstie, 2015). Ce dernier se distingue par sa capacité à représenter les processus de manière formelle et standardisée, tout en restant accessible aux utilisateurs métier. Afin de mieux cerner les spécificités de ces outils, le tableau ci-dessous présente une synthèse comparative de leurs caractéristiques, avantages et limites.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

Outil	Description	Avantages	Inconvénients	Auteur(s)
Diagramme de Flux (Flowchart)	Représentation simple des étapes séquentielles, des décisions et des actions, formalisée dans les années 1920 et popularisée dans le management.	Facile à créer et à comprendre, idéal pour une première approche.	Manque de détails sur les acteurs et les délais, vision linéaire.	Rummler & Brache (1995)
Diagramme Swimlane (Couloirs)	Diagramme de flux où les actions sont regroupées dans des « couloirs » représentant les acteurs ou les services. Popularisé dans les années 1990.	Clarifier les responsabilités (« qui fait quoi ? »), met en évidence les transferts.	Peut devenir complexe si le nombre d'acteurs est élevé.	Dumas et al. (2018); Sharp & McDermott (2009)
Value Stream Mapping (VSM)	Outil issu du Lean, cartographie les flux de matière et d'information en distinguant les tâches à valeur ajoutée (VA) et sans valeur ajoutée (NVA).	Met l'accent sur la performance (temps de cycle, temps d'attente), identifie les gaspillages.	Nécessite une collecte de données précise, plus orientée vers l'analyse de l'efficience.	Rother & Shook (2003); Womack & Jones (2003)
BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation)	Langage de modélisation standardisé et riche pour décrire des processus complexes avec une grande précision.	Précision, non-ambiguïté, base pour l'automatisation (BPMS).	Courbe d'apprentissage, peut être trop complexe pour une simple communication.	Aagesen & Krogstie (2015)

Table 1 : Comparaison des principaux outils de cartographie des flux administratifs

Le tableau 1 met en évidence la richesse des approches disponibles pour cartographier les processus administratifs. Les diagrammes de flux et les swimlanes offrent une compréhension rapide et intuitive, particulièrement utile en phase exploratoire. En revanche, des outils plus avancés comme la VSM permettent une analyse approfondie des performances, en lien direct avec les logiques d'amélioration continue. Enfin, BPMN 2.0 s'impose dans des contextes exigeant une modélisation fine, notamment dans les projets de transformation digitale ou d'automatisation. Le choix de l'outil repose ainsi sur une évaluation contextuelle, tenant compte à la fois des objectifs du diagnostic, du degré de formalisation attendu et du public cible.

C. Identification des points de rupture et des dysfonctionnements : Détecter les Faiblesses

Une fois la cartographie des flux réalisée, l'analyse approfondie de cette représentation visuelle devient une étape déterminante. Elle permet d'identifier de manière rigoureuse les points de rupture et les dysfonctionnements récurrents qui compromettent l'efficience des processus administratifs. Ces points de rupture correspondent aux étapes critiques du flux où les risques de blocages, de retards ou d'erreurs de traitement sont significativement accrus, constituant de véritables obstacles à la fluidité et à la performance (Dumas et al., 2018).

Dans la littérature en gestion des opérations et en reconfiguration des processus (Business Process Reengineering), ces dysfonctionnements sont généralement regroupés sous la notion de gaspillages ou Muda, un concept central du Lean Management (Hammer & Champy, 1994 ; Womack & Jones, 1996). Le principe fondateur du Lean est de se concentrer sur ce qui crée de la valeur ajoutée du point de vue du client final (qu'il soit interne ou externe). Toute activité qui consomme des ressources sans apporter cette valeur est considérée comme un gaspillage et doit être réduite ou éliminée. Ces Muda se déclinent en plusieurs catégories, toutes parfaitement observables dans les environnements administratifs, bien que parfois moins visibles que dans un atelier de production. Une classification claire de ces inefficacités est donc essentielle pour cibler les leviers d'amélioration pertinents

Ce cadre conceptuel, initialement formalisé par Taiichi Ohno (1988) au sein du système de production de Toyota, a été largement popularisé et adapté au monde de l'entreprise. Son application aux processus de bureau, ou Lean Office, a été largement documentée et validée, démontrant que les principes de réduction des

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

gaspillages sont universels (Tapping & Shuker, 2003). Le tableau suivant s'appuie sur cet héritage pour synthétiser les principaux types de Muda, en les appliquant spécifiquement au contexte des processus administratifs

Type de Muda	Manifestation dans les flux administratifs	Exemples concrets	Impacts négatifs
Surproduction	Production excessive ou prématurée de documents, d'approbations ou de rapports inutilisés.	Impression de documents non requis, validations multiples pour un même dossier.	Charge de travail inutile, perte de temps, rigidité des processus
Attente	Temps morts dus à des goulots d'étranglement ou à l'indisponibilité des acteurs clés.	Dossiers bloqués en validation, transmission tardive d'informations.	Allongement des délais, perte de productivité
Transports inutiles	Déplacements non nécessaires de documents physiques ou numériques entre services.	Navettes manuelles pour signature, transfert d'e-mails redondants.	Ralentissement, perte de traçabilité, erreurs potentielles
Stocks inutiles	Accumulation de dossiers non traités ou en attente de traitement.	Dossiers en attente dans un service, fichiers archivés sans traitement.	Engorgement, ralentissement global, surcharge administrative
Mouvements inutiles	Déplacements physiques ou numériques sans valeur ajoutée pour le traitement de la tâche.	Recherches dans des archives mal organisées, déplacements fréquents entre bureaux.	Fatigue inutile, perte de temps, baisse d'efficacité
Processus inadapté	Procédures mal conçues ou obsolètes générant des tâches redondantes ou des complexités inutiles.	Double saisie, vérifications répétitives, absence d'automatisation.	Inefficacité structurelle, erreurs, rejet des procédures
Erreurs et défauts	Inexactitudes, oublis ou informations incomplètes nécessitant des reprises.	Saisie erronée d'un identifiant, omission de pièces, erreur de calcul.	Répétition des tâches, retards, perte de confiance.

Table 2 : Exemples de dysfonctionnements courants dans les flux administratifs.

Ce tableau met en lumière les formes récurrentes de gaspillage dans les organisations administratives et leurs conséquences directes sur la performance, la qualité de service et l'image de l'institution. L'identification explicite de ces points critiques constitue un préalable fondamental pour orienter avec pertinence les actions correctives et les initiatives d'amélioration continue. Elle permet notamment de cibler les efforts Lean, d'intégrer les outils digitaux appropriés et de renforcer la coordination inter-services, dans le but d'optimiser durablement les processus clés.

D. Analyse des causes de dysfonctionnements : Remonter à la racine des problèmes

Selon une analyse approfondie de la littérature scientifique consacrée à l'optimisation des flux administratifs, une investigation rigoureuse des causes sous-jacentes aux inefficiences identifiées s'avère indispensable pour garantir des améliorations durables (Paradies & Unger, 2000). Cette approche analytique, en rupture avec les réponses purement symptomatiques, permet d'agir sur les racines des dysfonctionnements, conformément aux principes de la gestion de la qualité totale (Deming, 1986). Deming insistait sur la nécessité de comprendre les causes de variation dans les processus pour atteindre la stabilité et l'efficience opérationnelle.

Les recherches en sciences de gestion confirment que l'inefficience des flux administratifs résulte d'un mélange de causes interconnectées (Alvarez-Sández et al., 2023). Celles-ci peuvent être regroupées en trois grandes dimensions :

- ***Causes humaines et culturelles :*** Elles sont souvent les plus prégnantes. Les déficits de communication créent des silos, la résistance au changement freine les initiatives et une faible sécurité psychologique empêche les employés de signaler les erreurs ou de proposer des améliorations par

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

crainte de répercussions (Edmondson, 2018). L'absence d'une culture Lean partagée mène à une tolérance passive des gaspillages au quotidien (Freitas et al., 2018).

- ***Causes procédurales et organisationnelles :*** L'absence de processus standardisés et clairs génère de l'incertitude et des erreurs fréquentes. La complexité excessive des procédures, les validations multiples et les redondances institutionnalisant l'inefficacité (Dumas et al., 2018). Souvent, ces problèmes sont amplifiés par un manque de soutien stratégique de la part du management, qui ne perçoit pas l'optimisation administrative comme une priorité.

- ***Causes technologiques :*** Les outils technologiques, lorsqu'ils sont mal adaptés ou implémentés sans une refonte des processus, peuvent aggraver la situation au lieu de l'améliorer. La simple automatisation d'un processus inefficace ne fait que accélérer le gaspillage. Une performance durable ne peut être atteinte que lorsque la technologie est alignée avec une transformation organisationnelle globale (Brynjolfsson & Hitt, 2000 ; Abubakari et al., 2023).

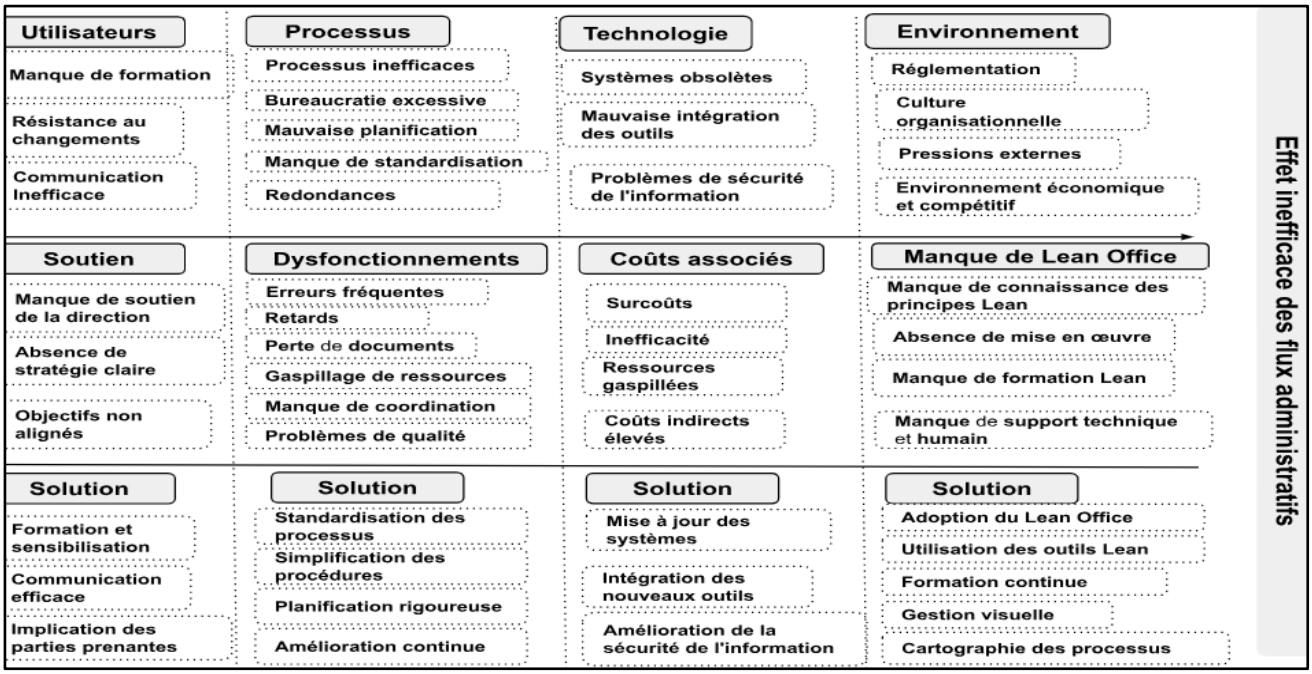

Fig 2. Cartographie des causes, effets et solutions liées à l'inefficience des flux administratifs

En conclusion de cette partie diagnostique, l'analyse des causes profondes, synthétisée dans la Figure 2, confirme que les symptômes d'inefficience (les *muda*) résultent de causes systémiques affectant simultanément les processus, la technologie et le facteur humain. Face à un tel constat, une réponse fragmentée serait vouée à l'échec. Surmonter cette inertie nécessite l'activation coordonnée de leviers d'action ciblant chacune de ces dimensions. C'est précisément l'objet de la section suivante, qui explorera les trois leviers fondamentaux de cette transformation : le Lean Office, la digitalisation et la culture de collaboration.

III. Leviers d'Optimisation des Flux Administratifs

L'optimisation des flux administratifs repose sur l'activation de leviers stratégiques interdépendants, dont la synergie constitue le socle d'une transformation organisationnelle durable (Hammer & Champy, 1994 ; Davenport & Short, 1990). L'efficience administrative ne saurait être envisagée de manière isolée ; elle nécessite une approche systémique, articulée autour de trois dimensions fondamentales : l'intégration du Lean Office, destiné à réduire les gaspillages et à renforcer la création de valeur (Freitas et al., 2018) ; la transformation numérique des processus, qui permet l'automatisation, la transparence et l'accélération des flux d'information (Brynjolfsson & Hitt, 2000 ; Kraus et al., 2021) ; et enfin, l'amélioration continue de la

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

communication et de la coopération internes, facteur clé de la coordination et de l'agilité organisationnelle (Sundari et al., 2024).

A. Approche Lean Office : Éliminer les Gaspillages pour Plus de Valeur

Le Lean Office est une adaptation des principes du Lean Manufacturing aux activités administratives (Liker, 2004). Il s'inspire du Toyota Production System (TPS), développé dans les années 1950 par Taiichi Ohno (Ohno, 1988), dont l'objectif était de supprimer les gaspillages (Muda) et de créer davantage de valeur pour le client (Womack & Jones, 2003).

Apparu dans les années 1990, le Lean Office vise à améliorer l'efficacité des activités administratives telles que la gestion des commandes, la facturation ou la comptabilité (Liker, 2004). Il s'appuie sur les principes fondateurs du Lean issus du Toyota Production System, notamment la réduction des activités sans valeur ajoutée, la simplification des processus et l'amélioration continue (Womack & Jones, 1996 ; Ohno, 1988). Contrairement aux approches organisationnelles classiques fondées sur une forte hiérarchisation des tâches et une standardisation rigide, le Lean Office met l'accent sur l'implication active des collaborateurs et la reconnaissance de leur expertise terrain. Sa diffusion, amorcée dès les années 1980 et consolidée dans les années 1990, a été soutenue par des entreprises innovantes et des cabinets de conseil, souvent en parallèle d'autres démarches de transformation telles que la Business Process Reengineering (Hammer & Champy, 1994) ou la Gestion de la Qualité Totale (Deming, 1986). Ces approches partagent une ambition commune : repenser les processus autour des besoins du client et éliminer les sources d'inefficacité.

L'efficacité du Lean Office dans l'optimisation des processus administratifs a été démontrée par des résultats concrets, y compris dans le secteur public. Par exemple, au sein de LIPOR, un organisme portugais de gestion des déchets, l'adoption de cette approche a permis de réduire le délai de clôture mensuelle des comptes de 8 à 4,5 jours, et celui de paiement des fournisseurs de 9 à seulement 1,5 jour, soit une amélioration de plus de 80 % (Monteiro et al., 2015). Cette dynamique est également observée dans l'enseignement supérieur brésilien, où des études de cas montrent que le Lean Office a permis d'améliorer des processus administratifs complexes à travers une démarche structurée, combinant diagnostic initial, mise en œuvre progressive et comparaison des résultats obtenus. Ces travaux insistent sur la nécessité d'une implication forte de la direction et sur la consolidation d'une culture d'amélioration continue pour assurer la durabilité des gains obtenus (Oliveira da Silva et al., 2024).

- ***Les Principes Fondamentaux du Lean Office***

L'opérationnalisation de la méthodologie Lean Office s'articule autour de cinq principes fondamentaux et interdépendants, qui guident la transformation des processus administratifs en vue d'éliminer les gaspillages, comme illustré dans le Tableau 2 qui détaille les gaspillages (Muda) en contexte administratif (voir section 1.3).

1. ***Définir la Valeur (Value) :*** La démarche débute par l'identification rigoureuse de la valeur du point de vue exclusif du client final. Ce principe fondateur permet de distinguer les activités à réelle valeur ajoutée de celles qui constituent des gaspillages (Muda) et doivent être éliminées (Womack & Jones, 2003). Cette focalisation client oriente l'ensemble des efforts d'optimisation.

2. ***Cartographier la Chaîne de Valeur (Value Stream Mapping) :*** Une fois la valeur définie, la cartographie de la chaîne de valeur (VSM) est employée comme principal outil de diagnostic. Elle permet une représentation visuelle de l'ensemble des flux (informationnels et physiques) pour identifier de manière factuelle les goulots d'étranglement, les temps d'attente et les activités sans valeur ajoutée (Rother & Shook, 1999). Des études empiriques confirment son efficacité pour optimiser des processus variés (Magalhães et al., 2019).

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

3. ***Créer un Flux Continu (Flow) :*** L'objectif est de réorganiser le travail pour qu'il s'écoule de manière fluide et ininterrompue d'une étape à l'autre. Ce principe s'oppose à la logique traditionnelle de traitement par lots, en cherchant à éliminer les files d'attente et les interruptions, considérés comme des gaspillages majeurs (Ohno, 1988). Sa mise en œuvre requiert la simplification des procédures et une collaboration inter-services accrue (Freitas et al., 2018).

4. ***Établir un Système Tiré (Pull) :*** Plutôt que de "pousser" le travail à travers le système sur la base de prévisions, un système tiré fonctionne sur la base de la demande réelle de l'étape suivante ou du client. Une tâche n'est initiée que lorsqu'un signal de besoin est émis, ce qui réduit drastiquement les encours, la surproduction et les stocks (Morgan & Liker, 2006). Ce principe renforce la flexibilité et la réactivité du processus.

5. ***Rechercher la Perfection (Perfection/Kaizen) :*** Ce dernier principe constitue la dimension culturelle et dynamique du Lean. Il ne s'agit pas d'atteindre un état final parfait, mais d'instaurer une culture d'amélioration continue (*Kaizen*), où chaque acteur de l'organisation est engagé dans l'identification et la résolution permanentes des problèmes (Imai, 1986; Liker, 2004). C'est ce principe qui assure la pérennité des gains d'efficience.

B. Digitalisation des processus: Transformer avec la Technologie

La digitalisation des processus administratifs est largement reconnue dans la littérature comme un levier d'optimisation puissant, dont l'efficacité est significativement décuplée lorsqu'elle s'articule en synergie avec une démarche Lean Office (Kraus et al., 2021). Tandis que le Lean rationalise les processus en éliminant les gaspillages, c'est-à-dire en précisant le « quoi » et le « pourquoi », la digitalisation offre les moyens technologiques pour automatiser, intégrer et analyser les flux optimisés avec une rapidité et une précision inégalées, soit le « comment » (Davenport & Ronanki, 2018). Cette transformation numérique s'appuie sur plusieurs dimensions technologiques clés, allant de la gestion intelligente de l'information à l'automatisation avancée et à l'intégration des systèmes, permettant ainsi de renforcer l'agilité et la réactivité organisationnelle.

- ***Dématérialisation et Gestion de l'Information***

La dématérialisation constitue le socle fondamental de la transformation numérique des flux administratifs. Elle dépasse la simple numérisation des documents existants (Bellon et al., 2024) pour englober la création de processus numériques, où l'information est générée, partagée, signée et archivée sans jamais transiter par un support papier. Cette démarche repose sur des systèmes avancés de Gestion Électronique des Documents (GED) et d'Enterprise Content Management (ECM). Ces plateformes ne se limitent pas à réduire les coûts liés au papier ; elles organisent et structurent l'information, en assurent l'intégrité, la traçabilité et la sécurité, tout en facilitant la collaboration en temps réel, un atout essentiel dans les environnements de travail hybrides contemporains (Kraus et al., 2021).

- ***L'Automatisation des Tâches Répétitives (RPA)***

La RPA consiste à déployer des "robots logiciels" qui imitent les actions humaines pour exécuter des tâches répétitives et basées sur des règles précises : copier-coller des données entre applications, remplir des formulaires, traiter des transactions simples, etc. (Davenport & Harris, 2017). Son principal avantage est de libérer les employés de tâches à faible valeur ajoutée, leur permettant de se consacrer à la résolution de problèmes, à l'analyse ou à la relation client, tout en réduisant radicalement les taux d'erreur et les temps de cycle.

- ***L'Intelligence Artificielle (IA) et le Process Mining***

L'IA dépasse la RPA en prenant en charge des tâches moins structurées. Par exemple, le traitement du langage naturel (NLP) permet de lire et classer automatiquement des e-mails pour les diriger vers le bon service. Le Process Mining exploite les journaux d'événements des systèmes (ERP, CRM) pour reconstituer les processus

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

tels qu'ils s'exécutent réellement, révélant goulots d'étranglement, écarts et inefficacités (Kopp & Orlovskyi, 2020).Complémentaire à la VSM, cette approche data-driven offre une vision objective, ciblant efficacement les améliorations et l'automatisation (Kraus et al., 2021).

- ***Le Socle Intégrateur des Systèmes d'Information (ERP/CRM)***

Les systèmes d'information intégrés, tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et les CRM (Customer Relationship Management), forment la colonne vertébrale de la digitalisation (Laudon & Laudon, 2020). En centralisant les données, ils établissent une "source unique de vérité" et brisent les silos informationnels entre les départements. Ils fournissent les données structurées et fiables nécessaires au fonctionnement des RPA, de l'IA et du Process Mining.

- ***Défis et Nécessité d'une Approche Socio-Technique***

Malgré des bénéfices substantiels, la mise en œuvre de ces technologies présente des défis majeurs : coûts d'investissement, complexité d'intégration, enjeux de cybersécurité et, surtout, la résistance humaine au changement. Cette dernière est souvent la cause principale de l'échec des projets de transformation, lorsque les employés perçoivent l'outil comme une menace ou une complication plutôt qu'une aide (Abubakari et al., 2023). Ceci renforce l'argument central de la nécessité d'une approche socio-technique : la performance ne naît pas de la technologie seule, mais de son alignement avec les processus organisationnels et les compétences humaines (Brynjolfsson & Hitt, 2000). La digitalisation doit donc être accompagnée d'une réflexion profonde sur la dimension humaine, troisième levier de notre analyse.

C. Amélioration de la communication et de la collaboration: Le Facteur Humain de l'Efficience

Les leviers processus et technologie demeurent inopérants sans l'adhésion et l'engagement actif des collaborateurs. Le facteur humain constitue le liant essentiel qui garantit la réussite et la pérennité de toute transformation organisationnelle. L'efficience des flux administratifs ne saurait se réduire à une simple optimisation des processus (Lean) ou à l'intégration d'outils numériques. Bien que déterminants, ces leviers restent incomplets sans un troisième pilier fondamental : la qualité des interactions humaines. C'est en mobilisant l'intelligence collective et en favorisant un climat de confiance que les organisations peuvent réellement activer les synergies entre processus, outils et comportements. Les recherches en sciences de gestion soulignent que les dysfonctionnements organisationnels proviennent souvent de défaillances communicationnelles et d'un manque de collaboration, entraînant retards, erreurs et reprises, au détriment de la performance globale (Edmondson, 2018). Dès lors, l'amélioration de la communication et de la coopération s'impose comme un levier transversal, indispensable pour activer pleinement les bénéfices des approches méthodologiques et technologiques.

- ***Pathologies de la Communication et Silos Organisationnels***

La communication organisationnelle contemporaine met en évidence l'importance de limiter les perturbations informationnelles pour garantir la clarté et la fiabilité des échanges. Dans les environnements professionnels actuels, ces perturbations prennent des formes variées : surcharge cognitive, ambiguïté des messages ou dispersion des canaux de communication. Toutefois, l'un des dysfonctionnements les plus critiques demeure la constitution de silos organisationnels (Monge, 2022). Qu'ils soient fonctionnels, hiérarchiques ou informationnels, ces silos entravent la circulation fluide des connaissances, favorisent leur rétention stratégique et génèrent des asymétries informationnelles préjudiciables à la coordination interservices et à la prise de décision (Monge, 2022). Ils limitent la capacité des équipes à partager une vision commune, à apprendre collectivement et à réagir de manière agile face aux imprévus. En l'absence d'un pilotage transversal fort, ces barrières structurelles finissent par fragmenter les efforts d'amélioration continue et diluer la responsabilité collective. Ces entraves communicationnelles compromettent l'efficacité des processus transversaux et nuisent à la performance globale des organisations.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

- ***Instaurer une Culture de Collaboration et de Sécurité Psychologique***

Face aux dysfonctionnements liés à une communication déficiente, le simple déploiement d'outils reste insuffisant. La clé réside dans une culture organisationnelle fondée sur la sécurité psychologique, définie par Edmondson (2018) comme la conviction partagée que chacun peut s'exprimer librement sans crainte de sanctions. Ce climat favorise la remontée des problèmes, l'apprentissage et l'innovation, conditions essentielles au Kaizen. Il permet de transformer les erreurs en opportunités d'amélioration continue plutôt qu'en sources de blâme, facilitant ainsi la dynamique d'ajustement permanent des processus. En renforçant la confiance et la responsabilisation à tous les niveaux hiérarchiques, la sécurité psychologique devient un levier central de résilience et d'adaptabilité organisationnelle. Les travaux de Edmondson ont mis en évidence son rôle déterminant dans l'amélioration de la performance collective. Il revient aux responsables d'ancrer cette culture par un leadership exemplaire, à l'écoute et ouvert à l'erreur.

- ***Les Outils Numériques et Visuels comme Catalyseurs de la Collaboration***

Dans un environnement organisationnel sain, les outils numériques déploient tout leur potentiel en tant que catalyseurs de collaboration. Les plateformes collaboratives telles que Microsoft Teams, Google Workspace ou Trello ne doivent pas être perçues comme de simples canaux de communication, mais comme de véritables espaces de travail numériques. Elles permettent de centraliser les échanges, de structurer l'information autour de projets spécifiques et de briser les silos en rendant les interactions plus transparentes et accessibles. Leur efficacité repose notamment sur leur capacité à favoriser le partage des connaissances, renforçant ainsi la coordination et la cohésion des équipes (Chen et al., 2023).

Complémentairement, le management visuel, issu de l'approche Lean, constitue un levier puissant d'alignement et de communication. À travers l'usage de tableaux partagés (physiques ou numériques, comme les Kanban), d'indicateurs de performance clairs (KPIs) et de représentations graphiques, il rend visibles à tous, en temps réel, l'état d'avancement des tâches, les objectifs et les problèmes éventuels. Cette transparence opérationnelle réduit les zones d'ombre, facilite les décisions collectives rapides et renforce l'engagement des collaborateurs autour d'un objectif commun (da Silva et al., 2015). En conclusion, l'optimisation de la dimension humaine des flux administratifs est une démarche stratégique qui va bien au-delà de la simple mise en place d'outils. Elle nécessite la construction active d'une culture de collaboration fondée sur la sécurité psychologique, où la communication est ouverte, le feedback est encouragé et les objectifs sont partagés. Les technologies numériques et visuelles agissent alors comme de puissants facilitateurs de cette culture, permettant de fluidifier les interactions et de garantir que l'intelligence collective de l'organisation soit pleinement mobilisée au service de la performance.

IV. Résultats et Discussion

L'analyse diagnostique des flux (Partie 1) et l'examen des leviers d'optimisation (Partie 2) convergent vers un constat central : l'efficience administrative durable ne peut être atteinte par l'application de solutions isolées. La conclusion principale de notre investigation conceptuelle est que la performance résulte de l'activation synergique et coordonnée de trois leviers interdépendants : les processus (Lean Office), la technologie (digitalisation) et le facteur humain (culture de collaboration). La présente section expose ce résultat, le formalise au moyen d'un modèle holistique, et en discute les implications tant théoriques que managériales.

A. La Condition de Synergie et la Proposition du Modèle P–T–H

Notre analyse met en évidence que toute tentative d'activation isolée de l'un des trois leviers identifiés s'avère non seulement sous-optimale, mais également potentiellement contre-productive. Une démarche Lean mise en œuvre sans digitalisation atteint rapidement un plafond de verre, entravée par la lenteur et la lourdeur des traitements manuels. A l'inverse, une digitalisation déconnectée des principes Lean conduit fréquemment à l'automatisation de gaspillages, ancrant les inefficiences au cœur même des systèmes techniques, souvent à grands frais. Enfin, la mobilisation de ces deux leviers sans l'appui d'une culture organisationnelle fondée sur

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

la collaboration, l'engagement et la sécurité psychologique (Edmondson, 2018) se heurte à une résistance au changement et à un défaut d'appropriation par les équipes. La culture ne peut donc être réduite à une simple conséquence de la transformation ; elle en constitue, au contraire, une condition préalable et structurante.

Face à cette interdépendance systémique, nous proposons un cadre conceptuel d'intégration : le modèle Processus–Technologie–Humain (P–T–H). Ce modèle postule que la performance administrative durable est le fruit de l'alignement et de l'intégration dynamique de ces trois dimensions, chacune jouant un rôle distinct mais complémentaire.

- ***Axe Processus (Lean Office)*** : Il constitue le socle méthodologique. Il vise à simplifier, standardiser et rationaliser les flux, en mettant l'accent sur la création de valeur pour l'usager final et l'élimination des gaspillages (Muda). Cet axe répond aux questions : *« Quoi ? »* et *« Pourquoi ? »* optimiser.
- ***Axe Technologie (Digitalisation)*** *:* Il agit comme un levier d'accélération. Par l'introduction d'outils tels que la RPA, l'IA ou la GED, il permet de dématérialiser, automatiser et piloter les processus déjà optimisés. Il répond à la question du *« Comment ? »* mettre en œuvre les améliorations.
- ***Axe Humain (Culture & Communication)*** *:* Il en constitue à la fois le liant et le moteur. En mobilisant les dimensions du leadership, de la coopération et de l'amélioration continue (Kaizen), il assure l'appropriation des changements et leur durabilité. Il répond aux interrogations *« Qui ? »* et *« Pourquoi faire ensemble ? »*

L'hypothèse centrale de notre article est ainsi validée et structurée par ce modèle : l'efficience maximale ne résulte pas de l'optimisation indépendante de chaque axe, mais de la gestion stratégique de leurs interfaces et de leur alignement dynamique

B. Implications Managériales, Théoriques et Limites

L'adoption du cadre P–T–H ne relève pas uniquement d'une construction théorique ; elle comporte des implications managériales et stratégiques concrètes. Premièrement, elle suggère de séquencer la transformation organisationnelle en débutant par la rationalisation des processus (Axe P), condition préalable à tout investissement technologique d'envergure (Axe T). Deuxièmement, elle réhabilite l'investissement dans la culture organisationnelle (Axe H) en tant que levier stratégique, à initier dès les premières phases du projet, et non comme un simple volet d'accompagnement en aval. Enfin, elle incite les dirigeants à envisager l'optimisation non comme un projet ponctuel, mais comme un cycle itératif et évolutif, intégrant les dynamiques du Kaizen (Lean), du Process Mining (Digitalisation) et d'une culture du feedback (Humain). Sur le plan théorique, cette recherche contribue à l'articulation de trois champs souvent traités de manière cloisonnée : le Lean Management, la transformation numérique et le comportement organisationnel. Le modèle P–T–H vient renforcer la pertinence des approches systémiques et sociotechniques, en proposant un cadre intégré qui relie la méthodologie, les outils technologiques et les dynamiques humaines dans une logique cohérente de performance durable.

Cependant, cette étude présente certaines limites inhérentes à son approche conceptuelle. Cependant, et c'est une limite inhérente à notre approche conceptuelle, le modèle ***P–T–H*** demeure à ce stade théorique. Sa validation empirique n'a pas été réalisée dans le cadre de cette étude. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche prometteuses. Il serait pertinent de conduire des études de cas longitudinales pour évaluer l'application concrète du modèle et en mesurer les effets qualitatifs et quantitatifs. Par ailleurs, des recherches futures pourraient se pencher sur les styles de leadership les plus adaptés à l'animation d'une telle transformation intégrée, ou encore sur l'adaptation sectorielle du modèle (secteurs public, privé, services, industrie, etc.). En conclusion, la clé de l'efficience administrative ne réside pas uniquement dans la maîtrise isolée de chaque levier, mais dans l'articulation stratégique et cohérente entre le Processus, la Technologie et l'Humain. C'est dans cet alignement systémique que les organisations pourront bâtir une performance résiliente, agile et durable.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

V. Conclusion

Au terme de cette analyse, partie du constat que l'efficience des flux administratifs constitue un levier stratégique majeur, notre recherche s'est attachée à dépasser la simple question de la nécessité d'optimiser pour explorer celle, plus complexe, du "comment" y parvenir de manière durable. Face à la tentation de réponses fragmentaires, notre hypothèse centrale postulait la nécessité d'une approche holistique et intégrée, inspirée par la pensée systémique (Senge, 1990). Le cheminement a débuté par un diagnostic rigoureux, révélant que les inefficacités sont moins des défaillances ponctuelles que l'expression de déséquilibres entre les processus, les technologies et les pratiques humaines. L'exploration successive des trois leviers, à savoir le Lean Office, la digitalisation et la culture de collaboration, a mis en évidence leur complémentarité essentielle.

La contribution principale de cette recherche réside dans la formalisation de cette synergie à travers le modèle Processus–Technologie–Humain (P–T–H). Ce cadre conceptuel ne se limite pas à une juxtaposition de bonnes pratiques ; il constitue un appel à l'alignement stratégique et à la cohérence organisationnelle. Il affirme que toute transformation durable repose sur une rationalisation des processus, inspirée des principes du Lean Management (Womack & Jones, 2003), accompagnée d'une digitalisation ciblée, et soutenue par une culture organisationnelle forte, fondée sur la collaboration, la communication et la sécurité psychologique (Edmondson, 2018).

Il ouvre également la voie à une lecture renouvelée de la performance, non plus centrée uniquement sur l'efficience opérationnelle, mais intégrant la capacité d'adaptation, d'apprentissage et de résilience. En cela, le modèle P–T–H propose une grille d'analyse stratégique et opérationnelle adaptée aux défis des organisations contemporaines, confrontées à la complexité, à la volatilité et à l'exigence croissante de transparence.

En définitive, cet article propose une boussole stratégique aux décideurs soucieux d'optimiser leurs fonctions administratives. Il les invite à dépasser les logiques de solutions miracles et à adopter une véritable pensée systémique, en orchestrant avec rigueur et vision l'intégration dynamique des processus, de la technologie et de l'humain. L'avenir de la performance administrative ne réside pas dans la maîtrise isolée de chacun de ces leviers, mais bien dans leur convergence maîtrisée et intentionnelle. C'est dans cette intégration intelligente, soutenue par une approche humaine et évolutive, que réside la clé de la transformation des fonctions support en levier durable de compétitivité et de création de valeur.

REFERENCES

[1] Aagesen, G., & Krogstie, J. (2015). BPMN 2.0 for modeling business processes. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), Handbook on Business Process Management 1 (pp. 219-241). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_10

[2] Abubakari, A. R., Inusah, M., & Abdulai, A. A. (2023). The effects of information and communication technologies on the administrative efficiency of Tamale Technical University. American Journal of Industrial and Business Management, 13(5), 394-417. https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135025

[3] Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. Education Sciences, 13(9), Article 855. https://doi.org/10.3390/educsci13090855

[4] Bellon, A., Dagiral, É., & Weller, J.-M. (2024). L'administration et le numérique au défi du travail. RESET. Recherches en sciences sociales sur Internet, (14). https://doi.org/10.4000/reset.136

[5] Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. Journal of Economic Perspectives, 14(4), 23-48. https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23

[6] Chen, M., Babar, M., Ahmed, A., & Irfan, M. (2023). Analyse de l'impact des réseaux sociaux d'entreprise sur les compétences des employés grâce au rôle médiateur du partage des connaissances. Sustainability, 15(12), Article 9499. https://doi.org/10.3390/su15129499

[7] Comunale, M., & Manera, A. (2024). The Economic Impacts and the Regulation of AI: A Review of the Academic Literature and Policy Actions. IMF Working Papers, 2024(065), A001. Retrieved Jun 13, 2025, from https://doi.org/10.5089/9798400268588.001.A001

[8] Courtois, A., Pillet, M., & Martin-Bonnefous, C. (2011). Gestion des flux en entreprise. Éditions d'Organisation.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

[9] da Silva, I. B., Seraphim, E. C., Agostinho, O. L., Lima Junior, O. F., & Batalha, G. F. (2015). Lean office in health organization in the Brazilian Army. International Journal of Lean Six Sigma, 6(1), 2–16. https://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2013-005

[10] Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). Competing on analytics: The new science of winning (Updated ed.). Harvard Business Review Press.

[11] Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018, January-February). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review.

[12] Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. Sloan Management Review, 31(4), 11–27.

[13] Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

[14] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

[15] Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.

[16] Freitas, R. d. C., Freitas, M. d. C. D., Gomes de Menezes, G., & Odorczyk, R. S. (2018). Lean office contributions for organizational learning. Journal of Organizational Change Management, 31(5), 1027-1039. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0221

[17] Galbraith, J. R. (1977). Organization design. Addison-Wesley.

[18] George, G., & Schillebeeckx, S. J. D. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. Journal of World Business, 57(3), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326

[19] Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness.

[20] Imai, M. (1986). Kaizen: The key to Japan's competitive success. McGraw-Hill Education.

[21] Kopp, A., & Orlovskyi, D. (2020). Intelligent support of the business process model analysis and improvement method. In V. Ermolayev, F. Mallet, V. Yakovyna, H. Mayr, & A. Spivakovsky (Eds.), Information and communication technologies in education, research, and industrial applications. ICTERI 2019. Communications in Computer and Information Science (Vol. 1175, pp. 95–116). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39459-2_6

[22] Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J. M., & Mota Veiga, P. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of Information Management, 63, Article 102466. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466

[23] Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management information systems: Managing the digital firm (16th ed.). Pearson.

[24] Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. Academy of Management Annals, 11(1), 150-188.

[25] Liker, J. K. (2004). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw-Hill.

[26] Magalhaes, J. C., Alves, A. C., Costa, N., & Rodrigues, A. R. (2019). Improving processes in a postgraduate office of a university through lean office tools. International Journal for Quality Research, 13(4), 797-810. https://doi.org/10.24874/IJQR13.04-03

[27] Monge, F. (2022). [Review of the book Anthro-vision: A new way to see in business and life, by G. Tett]. Disparidades. Revista De Antropología, 77(1), Article r019. https://doi.org/10.3989/dra.2022.019

[28] Monteiro, M. F. J. R., Pacheco, C. C. L., Dinis-Carvalho, J., & Paiva, F. C. (2015). Implementing Lean Office: A successful case in Public Sector. FME Transactions, 43(4), 303-310. https://doi.org/10.5937/fmet1504303M

[29] Morgan, J. M., & Liker, J. K. (2006). The Toyota product development system: Integrating people, process, and technology. Productivity Press.

[30] Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

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

[32] Oliveira da Silva, R., Berndt Inácio, D., Fernandes Soares, L., & Nascimento-e-Silva, D. (2024). A aplicabilidade do Lean Office em instituições de ensino superior brasileiras à luz de um estudo multicasos. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, 7(7), 162–175. https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/21915

[33] Paradies, M., & Unger, L. (2000). TapRoot: The system for root cause analysis, problem investigation, and proactive improvement. System Improvements.

[34] Rother, M., & Shook, J. (1999). Learning to see: Value stream mapping to add value and eliminate muda. Lean Enterprise Institute.

[35] Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (2nd ed.). Jossey-Bass, Inc.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638

[36] Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday/Currency.
[37] Sharp, A., & McDermott, P. (2009). Workflow modeling: Tools for process improvement and application development (2nd ed.). Artech House.
[38] Simon, H. A. (1976). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (3rd ed.). Free Press.
[39] Sundari, P., Felas Silitonga, G., & Setiyarti, T. (2024). Revolutionizing workflows: The role of efficiency in organizational success. Ambidextrous Journal of Innovation Efficiency and Technology in Organization, 2(01), 1–10. https://doi.org/10.61536/ambidextrous.v2i01.60
[40] Tapping, D., & Shuker, T. (2003). Value stream management for the lean office: Eight steps to planning, mapping, & sustaining lean improvements in administrative areas. CRC Press.
[41] Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.
[42] von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.
[43] Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. and updated ed.). Free Press.

© Copyright 2025
ISSN: 2961-6638