

Efficiencia des Flux Administratifs : Diagnostic, Dysfonctionnements et Leviers d'Optimisation

SRHIR Abdelhak; HOUSSAINI Abdellah; MAMAD Mohamed
Laboratoire de L'Economie et Management des Organisations (LEMO)
Université Ibn Tofail, Faculté d'Economie et de Gestion de Kenitra; Maroc
abdelhak.srhir@uit.ac.ma

Résumé

L'efficacité des flux administratifs constitue un déterminant critique de la performance organisationnelle (Davenport & Short, 1990). Cet article propose une analyse des flux administratifs, distinguant les dimensions informationnelles, physiques et décisionnelles (Galbraith, 1977) et soulignant leur interdépendance systémique (Senge, 1990). Une méthodologie de diagnostic est présentée, s'appuyant sur la cartographie des flux comme étape préliminaire essentielle. L'optimisation de ces flux est ensuite explorée à travers l'approche Lean Office (Tapping & Shuker, 2003; Womack & Jones, 2003), axée sur l'élimination des gaspillages et l'amélioration continue, ainsi que par l'intégration de la digitalisation des processus (Brynjolfsson & Hitt, 2000). L'article met également en lumière le rôle fondamental de l'amélioration de la communication et de la collaboration inter-acteurs pour une efficacité accrue. Enfin, la nécessité d'une approche holistique est soulignée pour garantir une optimisation durable des flux administratifs et renforcer la compétitivité organisationnelle.

Mots-clés: Flux Administratifs, Lean Office, Digitalisation, Optimisation des Processus, Gaspillages.

Abstract

The efficiency of administrative workflows constitutes a critical determinant of organizational performance (Davenport & Short, 1990). This article proposes an analysis of administrative workflows, distinguishing between informational, physical, and decisional dimensions (Galbraith, 1977) and highlighting their systemic interdependence (Senge, 1990). A diagnostic methodology is presented, relying on flow mapping (Rother & Shook, 2003) as an essential preliminary step. The optimization of these workflows is subsequently explored through the Lean Office approach (Tapping & Shuker, 2003; Womack & Jones, 2003), focused on waste elimination and continuous improvement, as well as through the integration of process digitalization (Brynjolfsson & Hitt, 2000). The article also highlights the fundamental role of enhancing inter-actor communication and collaboration for increased efficiency. Finally, the necessity of a holistic approach is emphasized to ensure the sustainable optimization of administrative workflows and strengthen organizational competitiveness.

Keywords: Administrative Workflows, Lean Office, Digitalization, Process Optimization, Waste.

Introduction

L'efficience des flux administratifs représente un enjeu crucial pour la performance et la compétitivité des organisations contemporaines. Véritable colonne vertébrale des opérations, ces flux assurent la coordination et l'exécution des tâches essentielles à travers la circulation d'informations vitales, de documents officiels et de décisions stratégiques (Davenport & Short, 1990). Face aux défis constants d'optimisation et à la nécessité d'améliorer leur performance opérationnelle (Hammer & Champy, 1993), les organisations se tournent vers des approches méthodologiques et technologiques variées. La complexité croissante des environnements organisationnels modernes exige une compréhension approfondie de l'interaction entre ces différentes approches.

La présente recherche se propose d'analyser l'optimisation des flux administratifs, considérés comme un facteur clé de la performance organisationnelle. L'étude se focalise sur trois leviers principaux : le Lean Office (Tapping & Shuker, 2003), la digitalisation (Brynjolfsson & Hitt, 2000) et la communication/collaboration (Krauss & Fussell, 1991). L'approche méthodologique repose, dans un premier temps, sur un diagnostic des flux existants (typologie, cartographie, identification des dysfonctionnements). Dans un second temps, l'analyse se concentre sur l'interaction synergique de ces trois leviers. L'hypothèse centrale postule qu'une approche intégrée, combinant ces dimensions, est essentielle pour atteindre une optimisation durable et mesurable des flux. La recherche s'appuie sur une revue de la littérature scientifique et une analyse conceptuelle.

1. Diagnostic des Flux Administratifs

Les flux administratifs, vecteurs de la coordination et de l'exécution des tâches au sein des organisations, se définissent comme l'ensemble des processus structurés assurant la circulation des informations, des documents et des décisions (Davenport & Short, 1990). Classifiés en flux internes et externes (Tapping & Shuker, 2003), ils se catégorisent en flux informationnels (Monteiro et al., 2015), physiques (Sellen & Harper, 2002) et décisionnels (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Leur interdépendance intrinsèque justifie une approche d'optimisation fondée sur la pensée systémique (Dumas et al., 2018).

Dans la perspective d'une optimisation efficiente de ces processus administratifs, il est méthodologiquement indispensable de souligner la nécessité d'un diagnostic préalable et approfondi des flux organisationnels existants (Janssen & Joha., 2006). Cette démarche diagnostique rigoureuse et systématique repose sur la visualisation cartographique des flux, l'analyse qualitative approfondie des mécanismes constitutifs et la collecte ciblée de données primaires auprès des acteurs organisationnels. Une analyse critique de la littérature scientifique récente met en évidence la valeur ajoutée significative d'une approche méthodologique combinatoire pour élaborer une compréhension holistique et pertinente du fonctionnement endogène des flux administratifs, condition sine qua non à l'identification de leviers d'amélioration à la fois efficaces et durablement efficaces.

1.1. Cartographie des flux

La cartographie des flux administratifs, étape préliminaire essentielle du diagnostic organisationnel, est un instrument méthodologique clé pour l'optimisation des processus. Elle consiste en une représentation visuelle et schématique des étapes séquentielles d'un processus, mettant en évidence les acteurs, leurs interactions, et les flux d'information, de documents ou de décisions (Rother & Shook, 2003). La littérature en Business Process Management (BPM) souligne les avantages de cette formalisation visuelle (Janssen & Joha, 2006). Elle offre une vision systémique et partagée du processus, facilitant une compréhension holistique par toutes les parties prenantes (Johnson & Kaplan, 1991). De plus, elle permet l'identification intuitive des points critiques (goulets d'étranglement, redondances, non-valeur ajoutée), cibles prioritaires pour l'amélioration

(Kopp & Orlovskiy, 2019). La Value Stream Mapping (VSM), par exemple, quantifie les temps de cycle et d'attente, révélant les inefficacités. Divers outils existent, adaptés aux objectifs et au niveau de détail souhaité: diagrammes de flux, organigrammes fonctionnels, diagrammes swimlanes, et la VSM. Cette dernière, issue du Lean Management, se concentre sur l'identification et la quantification des gaspillages, fournissant un cadre méthodologique pour l'amélioration continue (Tapping & Shuker., 2003).

1.2. Identification des points de rupture et des dysfonctionnements

L'analyse approfondie de la cartographie des flux ainsi élaborée constitue le point crucial à partir duquel il devient possible d'identifier avec précision les points de rupture potentiels et les dysfonctionnements avérés qui entravent l'efficacité du processus administratif examiné. Les points de rupture, dans cette perspective, se définissent comme les étapes critiques du processus où la probabilité d'occurrence de difficultés, de blocages opérationnels, de délais excessifs ou d'erreurs de traitement s'accroît significativement, compromettant en pratique la fluidité et la performance globale du flux (Smith, 2003).

Les dysfonctionnements, quant à eux, peuvent revêtir diverses formes et se manifester à différents niveaux du processus administratif. La littérature en gestion des opérations et en Business Process Reengineering (BPR) identifie notamment : les erreurs de traitement des informations et des documents, les gaspillages de ressources de natures diverses (temps opératoire, énergie consommée, matériaux utilisés), l'allongement excessif et injustifié des délais de réalisation des tâches, les ruptures de communication et les défauts de coordination entre les acteurs impliqués, ou encore les situations de non-conformité par rapport aux normes, aux standards de qualité et aux procédures formellement établies au sein de l'organisation. Dans cette optique, l'identification précise et la catégorisation rigoureuse de ces points de rupture et de ces dysfonctionnements se révèlent non seulement cruciales, mais constituent un impératif méthodologique pour orienter et cibler avec pertinence et efficacité les actions d'amélioration à concevoir et à mettre en œuvre dans une perspective d'optimisation durable des processus administratifs (Dumas et al., 2018).

1.3. Analyse des causes de dysfonctionnements

Selon une analyse approfondie de la littérature scientifique consacrée à l'optimisation des flux administratifs, une investigation rigoureuse des causalités sous-jacentes aux entraves identifiées et visualisées s'avère méthodologiquement impérative (Paradies & Unger, 2000). Cette démarche analytique, fondamentale sur le plan épistémologique, contraste avec les approches symptomatiques, dont les limites sont soulignées par la littérature, qui insiste sur la nécessité de traiter les causes profondes des inefficiences pour garantir des améliorations structurelles et pérennes, une orientation paradigmatique en cohérence avec les principes de la gestion de la qualité totale. La recherche en sciences de gestion confirme la structuration des causes des problématiques administratives récurrentes en taxonomie, permettant une meilleure compréhension de la complexité des flux organisationnels (Alvarez-Sáñez et al., 2023).

L'inefficacité des flux administratifs résulte d'une constellation de causes profondes et interdépendantes. Parmi celles-ci, les déficits de communication et de coordination inter-acteurs et inter-services, se traduisant par des flux d'information incomplets ou un déficit de partage de connaissances, apparaissent comme des facteurs déterminants (Freitas, Alves, & Amaral, 2018). La complexité et le manque de transparence des processus, caractérisés par des étapes redondantes, des procédures ambiguës et une répartition imprécise des responsabilités, constituent une source majeure de dysfonctionnements (Bodin Danielsson, 2013). L'inadéquation des outils technologiques (Brynjolfsson & Hitt, 2000), l'absence de standardisation procédurale (Abubakari et al., 2023), la prolifération de tâches à faible valeur ajoutée (Tapping & Shuker, 2003) et les

résistances au changement (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011) représentent des obstacles supplémentaires, soulignant la nécessité d'une gestion proactive du changement organisationnel et technologique.

2. Leviers d'Optimisation des Flux Administratifs

L'optimisation des flux administratifs s'impose comme un impératif stratégique pour les entreprises contemporaines. Face à la pression concurrentielle accrue et à la nécessité d'améliorer continuellement leur performance opérationnelle, les organisations doivent impérativement optimiser leurs processus internes (Hammer & Champy, 1993). Dans cette perspective, l'efficacité des flux administratifs ne saurait être appréhendée de manière isolée, mais requiert la mise en œuvre d'un ensemble de leviers stratégiques interdépendants, agissant en synergie pour engendrer une transformation durable et significative. Ces leviers, que nous allons explorer en détail, s'articulent autour de trois axes fondamentaux : l'approche méthodologique Lean Office, la digitalisation des processus, et l'amélioration de la communication et de la collaboration.

2.1. Approche Lean Office

L'approche Lean Office représente une adaptation méthodologique éprouvée des principes du Lean Manufacturing spécifiquement conçue pour les environnements tertiaires et les services administratifs, avec l'objectif d'optimiser les processus par l'identification et l'élimination des gaspillages (Tapping & Shuker, 2003). Cette transposition du Lean, initialement développée pour la production industrielle, reconnaît la nature particulière des inefficacités dans les contextes administratifs, qui se manifestent souvent de manière moins tangible que dans la production physique. Ces gaspillages, désignés par le terme japonais Muda, incluent notamment les délais excessifs, les erreurs informationnelles et les tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée, entravant ainsi la performance globale des organisations (Seddon & Caulkin, 2007). La mise en œuvre du Lean Office suit une démarche structurée et itérative, comprenant une phase initiale de diagnostic approfondi des flux de travail existants, suivie de l'identification critique et de l'élimination des Muda ainsi détectés. Cette étape cruciale est ensuite complétée par la refonte et l'implémentation de processus rationalisés, ainsi que par l'instauration d'une culture d'amélioration continue, essentielle pour garantir des gains d'efficacité durables (Radnor et al., 2012).

Centré sur la valeur client (Womack & Jones, 2003), le Lean Office utilise la cartographie de la chaîne de valeur (VSM) pour délimiter les flux et identifier les gaspillages (Rother & Shook, 2003). La mise en œuvre du Lean Office privilégie : l'instauration de flux continus et tirés (Womack & Jones, 2003), la promotion d'une démarche d'amélioration continue (Kaizen), la standardisation procédurale et le recours au management visuel (da Silva et al., 2015). L'opérationnalisation de ces principes repose sur un ensemble d'outils : 5S, Kanban, VSM (Rother & Shook, 2003), et techniques de management visuel (da Silva et al., 2015). Le déploiement du Lean Office vise ainsi une optimisation de l'efficacité des flux, une réduction du gaspillage et une préparation à la digitalisation des processus.

2.2. Digitalisation des processus

La digitalisation des processus administratifs émerge comme un levier d'optimisation majeur et complémentaire à l'approche Lean Office, permettant une transformation substantielle des modes de fonctionnement organisationnels et une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Contrastant avec le Lean Office qui privilégie l'optimisation méthodologique et organisationnelle des flux, la digitalisation propose des solutions technologiques pour automatiser, dématérialiser et intégrer les processus, amplifiant ainsi les gains de performance et ouvrant de nouvelles perspectives en termes d'agilité et de réactivité. Cette digitalisation se déploie à travers plusieurs dimensions

interdépendantes, dont la dématérialisation. Cette transformation des flux d'information, par la numérisation des documents et la création de documents numériques, réduit les coûts, fait gagner du temps dans la recherche et le partage d'informations, facilite la collaboration, renforce la traçabilité et la sécurité, et contribue au développement durable en réduisant l'usage du papier (Davenport, 1993).

Outre la dématérialisation, l'automatisation des tâches administratives, via la Robotisation des Processus (RPA) et l'Intelligence Artificielle (IA), constitue une dimension essentielle de la digitalisation (Monteiro et al., 2015). Elle permet de confier les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée à des systèmes informatiques, libérant les ressources humaines, réduisant les erreurs, accélérant les processus et améliorant la traçabilité. Les Systèmes d'Information Intégrés (ERP, CRM) représentent une autre dimension cruciale, centralisant les données, décloisonnant l'information, améliorant la coordination par l'automatisation des échanges, fournissant des outils d'analyse et de pilotage, et améliorant la qualité des données par la centralisation et la standardisation. La digitalisation, par ces trois leviers (dématérialisation, automatisation, systèmes intégrés), optimise l'efficacité des flux, mais son efficacité repose aussi sur la communication et la collaboration.

2.3. Amélioration de la communication et de la collaboration

L'efficacité des flux administratifs, au-delà des optimisations méthodologiques Lean et des outils digitaux, est intrinsèquement corrélée à la qualité des interactions humaines et des échanges informationnels au sein des organisations (Krauss & Fussell, 1991). Les défaillances communicationnelles et le manque de collaboration se manifestent comme des sources significatives de dysfonctionnements administratifs, engendrant retards, erreurs et retouches préjudiciables à la performance globale. En conséquence, l'amélioration de la communication et de la collaboration se positionne comme un levier transversal et fondamental d'optimisation, complémentaire aux approches méthodologiques et technologiques. Divers leviers peuvent être mobilisés à cet effet, parmi lesquels le déploiement d'outils collaboratifs numériques tels que les plateformes de partage documentaire, les messageries instantanées d'entreprise, les réseaux sociaux d'entreprise, les outils de gestion de projets collaboratifs et les solutions de visioconférence. Ces outils, en facilitant le partage d'informations, le travail en équipe et la coordination, contribuent à dépasser les silos informationnels et à accroître la réactivité des flux administratifs. Parallèlement, l'établissement d'une culture de communication interne transparente et efficace, reposant sur la clarté des messages, la pertinence de l'information, l'adaptation aux publics, la régularité des échanges, le feedback constructif et le choix de canaux appropriés, s'avère indispensable pour garantir une collaboration fluide et une prise de décision éclairée. Enfin, le management visuel (da Silva et al., 2015), en facilitant la diffusion d'informations clés relatives à la performance et aux objectifs via des tableaux de bord partagés et des indicateurs visuels, constitue un outil puissant pour renforcer la communication, la transparence et l'alignement des actions au sein des équipes administratives. L'ensemble de ces leviers, agissant conjointement, apparaissent donc essentiels pour optimiser la dimension humaine des flux administratifs et amplifier l'efficacité organisationnelle.

Conclusion

L'optimisation des flux administratifs se révèle être une démarche complexe et multidimensionnelle, nécessitant la mobilisation conjointe de leviers méthodologiques (Lean Office), technologiques (digitalisation) et humains (communication et collaboration). L'étape initiale d'un diagnostic approfondi des flux organisationnels constitue un fondement essentiel pour identifier les points de rupture et les dysfonctionnements, permettant ainsi de cibler efficacement les actions d'amélioration. L'approche Lean Office offre un cadre structuré pour identifier et éliminer les gaspillages, améliorer la fluidité des processus et préparer le terrain à une transformation plus profonde (Tapping & Shuker, 2003). La digitalisation des processus, quant à elle, permet d'automatiser, de dématérialiser et d'intégrer les flux, amplifiant

significativement les gains d'efficience et ouvrant de nouvelles perspectives en termes d'agilité et de réactivité (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Cependant, notre analyse souligne que l'efficience durable des flux administratifs repose également sur la qualité des interactions humaines, mettant en évidence le rôle fondamental de l'amélioration de la communication et de la collaboration (Krauss & Fussell., 1991). La véritable optimisation émerge ainsi de la synergie entre ces trois leviers : une approche Lean pour rationaliser les processus, la digitalisation pour automatiser et accélérer les flux, et une communication et une collaboration renforcée pour assurer l'adhésion et la coordination des équipes. Cette approche holistique, reconnaissant l'interdépendance de ces facteurs, est essentielle pour atteindre une performance organisationnelle durable et une satisfaction accrue de l'ensemble des parties prenantes.

Références bibliographiques

1. Abubakari, AR, Inusah, M., & Abdulai, AA (2023). Les effets des technologies de l'information et de la communication sur l'efficacité administrative de l'Université technique de Tamale. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13 (5), 394-417. DOI : 10.4236/ajibm.2023.135025
2. 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), 855.<https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
3. Bodin Danielsson, C. (2013), "An explorative review of the Lean office concept", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 15 No. 3/4, pp. 167-180. <https://doi.org/10.1108/JCRE-02-2013-0007>
4. Brynjolfsson, Erik & Hitt, Lorin. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*. 14. DOI:10.1257/jep.14.4.23
5. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering. information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31, 11-27.
6. 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>
7. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*-Springer Berlin Heidelberg (2018).
8. Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.<https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
9. 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>
10. Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley Pub. Co.
11. Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York. Harper Collins, 1993. 233 pp.
12. Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International journal of information management*, 26(2), 102-115.
13. Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business Press.
14. Kopp, A., & Orlovskiy, D. (2019, June). Intelligent support of the business process model analysis and improvement method. In *International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications* (pp. 111-135). Cham: Springer International Publishing.

15. Krauss, R. M., & Fussell, S. R. (1991). Perspective-taking in communication: Representations of others' knowledge in reference. *Social Cognition*, 9(1), 2–24. <https://doi.org/10.1521/soco.1991.9.1.2>
16. 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. doi:10.5937/fmet1504303M
17. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
18. Paradies, M., & Unger, L. (2000). TapRoot: The system for root cause analysis, problem investigation, and proactive improvement. *System Improvements*.
19. Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2012). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15(2), 265–287. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.748820>.
20. Rother, M., & Shook, J. (2003). Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda. Lean enterprise institute.
21. Seddon, J., & Caulkin, S. (2007). Systems thinking, lean production and action learning. *Action learning: research and practice*, 4(1), 9-24. <https://doi.org/10.1080/14767330701231438>
22. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
23. Sellen, A. J., & Harper, R. H. R. (2002). *The myth of the paperless office*. MIT press.
24. Smith, H. (2003). Business process management—the third wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations. *Information and Software Technology*, 45(15), 1065-1069.
25. 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.
26. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.