

Défis et opportunités de l'application du Lean Office dans les services administratifs : Une revue systématique de la littérature

Challenges and Opportunities of Applying Lean Office in Administrative Services: A Systematic Literature Review

SRHIR Abdelhak

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion,

Université Ibn Tofail, Kénitra

Laboratoire de L'Economie et Management des Organisations (LEMO)

Maroc

HOUSSAINI Abdellah

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kénitra

Laboratoire de L'Economie et Management des Organisations (LEMO)

Maroc

MAMAD Mohamed

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kénitra

Laboratoire de L'Economie et Management des Organisations (LEMO)

Maroc

Date de soumission : 09/07/2024

Date d'acceptation : 30/07/2024

Pour citer cet article :

SRHIR A. & al. (2024) «Défis et opportunités de l'application du Lean Office dans les services administratifs : Une revue systématique de la littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7: Numéro 3» pp : 841 - 859

Résumé

Le Lean Office, adaptation de la philosophie Lean Manufacturing aux environnements administratifs, suscite un intérêt croissant pour l'optimisation des processus dans ce secteur (Jones et Womack, 2018). Cet article a pour objectif d'analyser les défis et les opportunités de son application dans les services administratifs à travers une revue systématique de la littérature, afin d'identifier les stratégies pour une mise en œuvre réussie.

Les résultats de la revue mettent en lumière les bénéfices potentiels de cette approche, tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts et l'augmentation de la qualité de service. Cependant, des obstacles majeurs sont également identifiés, notamment la résistance au changement, la complexité des processus administratifs et la nécessité d'adapter spécifiquement le Lean aux contextes des services.

Pour une mise en œuvre réussie, l'article propose une approche stratégique basée sur la formation du personnel aux outils et principes du Lean, l'utilisation d'outils Lean adaptés, l'implication des employés dans l'identification et la résolution des problèmes, l'évaluation continue des résultats et l'identification des facteurs clés de succès spécifiques au secteur. L'intégration des technologies émergentes est suggérée comme levier pour maximiser les bénéfices du Lean Office.

Mots-clés: Lean Office ; Défis ; Avantages ; Processus administratifs ; revue systématique de la littérature.

Abstract

Lean Office, an adaptation of the Lean Manufacturing philosophy to administrative environments, is attracting growing interest for process optimization in this sector (Jones and Womack, 2018). This article aims to analyze the challenges and opportunities of its application in administrative services through a systematic literature review, in order to identify strategies for successful implementation.

The results of the review highlight the potential benefits of this approach, such as improved operational efficiency, cost reduction, and increased service quality. However, major obstacles are also identified, including resistance to change, the complexity of administrative processes, and the need to specifically adapt Lean to service contexts.

For successful implementation, the article proposes a strategic approach based on training staff in Lean tools and principles, using adapted Lean tools, involving employees in identifying and solving problems, continuous evaluation of results, and identifying key success factors specific to the sector. The integration of emerging technologies is suggested as a lever to maximize the benefits of Lean Office.

Keywords: Lean Office ; Challenges ; Benefits ; Administrative processes ; systematic literature review.

Introduction

Dans un contexte économique mondial marqué par une concurrence accrue et une digitalisation croissante, les services administratifs sont soumis à une pression constante pour maintenir leur efficacité, leur productivité et garantir la qualité de leurs services (Radnor et al., 2019). L'adoption des principes du Lean Office, dérivés du Lean Manufacturing, est de plus en plus considérée comme une solution viable pour relever ces défis (Jones et Womack., 2018). En éliminant les gaspillages, en rationalisant les flux de travail et en promouvant l'amélioration continue, le Lean Office offre une approche prometteuse pour optimiser les processus administratifs (Seddon et al., 2018). De plus, l'intégration des systèmes d'information peut jouer un rôle essentiel dans cette démarche d'amélioration continue en fournissant une visibilité accrue sur les processus, permettant ainsi une meilleure identification et élimination des gaspillages (El kezazy et Hilmi, 2022).

Cependant, l'application du Lean Office dans le secteur tertiaire présente des défis spécifiques. Contrairement au secteur industriel où le Lean Manufacturing est bien établi, les services administratifs se caractérisent par des processus souvent complexes, intangibles et fortement axés sur le travail intellectuel (Radnor et al., 2014). La résistance au changement, le manque de formation spécifique et la difficulté de mesurer la performance constituent des obstacles majeurs à une mise en œuvre réussie (Radnor et al., 2015). Face à ces défis spécifiques au secteur tertiaire, comment les organisations peuvent-elles surmonter les obstacles à la mise en œuvre du Lean Office et exploiter pleinement son potentiel pour transformer leurs services administratifs et améliorer leur performance globale ?

Pour répondre à cette question, cette revue systématique de la littérature analysera en profondeur des études empiriques et des cas concrets d'application du Lean Office dans divers contextes administratifs. En utilisant une méthodologie rigoureuse, nous identifierons les facteurs clés de succès, les obstacles et les outils spécifiques ayant démontré leur efficacité. L'objectif principal est de formuler des recommandations concrètes pour l'optimisation des processus administratifs.

Afin de structurer cet article, nous présenterons d'abord en détail la méthodologie de recherche employée, suivie des résultats obtenus et de leur impact sur la performance des services administratifs. Ensuite, nous explorerons en profondeur les défis et opportunités inhérents à la mise en œuvre du Lean Office, avant de formuler des recommandations pratiques pour faciliter

la transition. Enfin, nous évaluerons le potentiel futur du Lean Office dans le secteur administratif, offrant ainsi une perspective précieuse aux décideurs et aux praticiens.

1. Stratégie et protocole de recherche

La présente revue systématique, menée conformément à la méthodologie PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), offre une synthèse exhaustive des études pertinentes portant sur l'application du Lean Office dans les services administratifs (Moher et al. ,2009).

Cette revue englobe une variété d'articles académiques de haute qualité, incluant études empiriques, études de cas, revues théoriques et articles de synthèse, publiés entre 2012 et 2022, période clé du développement du Lean Office (Tranfield et al. ,2003). Les opinions et éditoriaux ont été exclus (Grant et Booth, 2009). Seuls les articles traitant spécifiquement de l'application du Lean Office dans les services administratifs ont été retenus.

Une recherche systématique a été effectuée dans les bases de données PubMed, Scopus et Google Scholar, en utilisant le terme de recherche "Lean Office". Cette approche méthodologique rigoureuse (détaillée dans le Tableau 1) garantit la fiabilité et la qualité des sources utilisées, offrant ainsi une vision complète des recherches sur l'application du Lean Office dans les services administratifs.

Tableau 1 : Critères de recherche détaillés

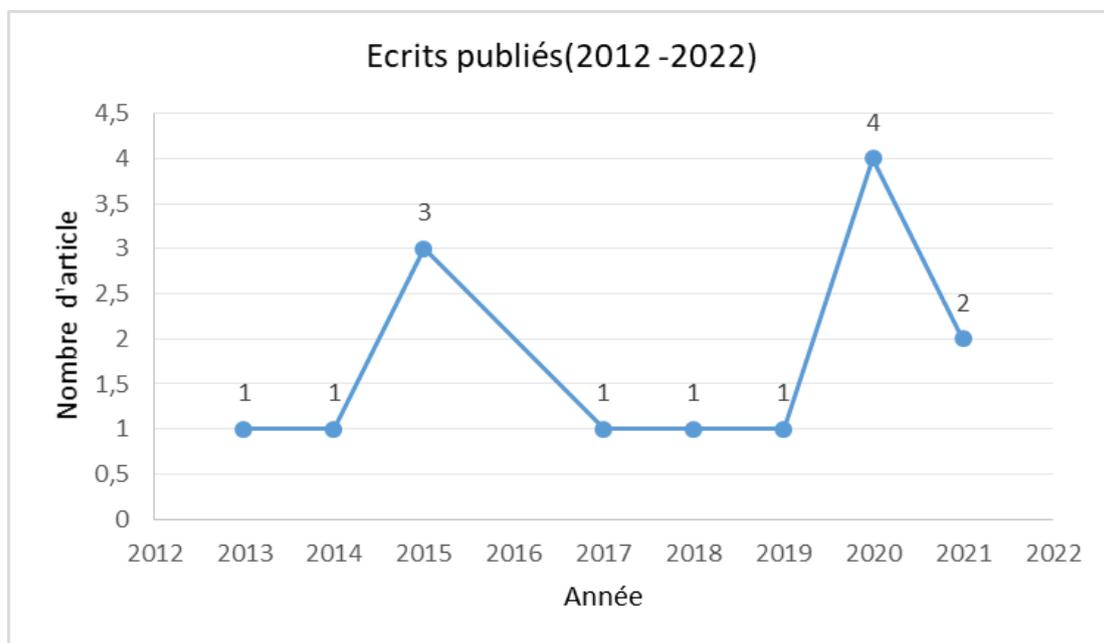
Étape	Critères	Source	Nombre d'articles
Rechercher des articles dans des bases de données (recherche initiale)	Mot clé : Lean Office	PubMed, Scopus et Google Scholar	596
Recueil d'articles (Numérisation par titre et résumé)	Critères d'exclusion : exclure les articles qui n'abordent pas le thème Lean Office dans les titres ou les résumés.		522 articles exclus
Analyse des articles (suppression des entrées en double et analyse de l'ensemble du contenu)	Critères d'exclusion : Supprimer les articles en double et ceux qui ne traitent pas de Lean Office dans le service administratif ou n'ont aucun objectif connexe.		60 articles exclus
Total		14 articles retenus à analyser	

Source: Elaboré par l'auteur

1.1. Chronologie des écrits sur le Lean Office

L'analyse de la figure 1 révèle une tendance à la hausse du nombre d'articles publiés sur la mise en œuvre du Lean Office dans les services administratifs entre 2012 et 2022. Cette progression, bien que non linéaire et marquée par des fluctuations annuelles, témoigne d'un intérêt croissant de la communauté scientifique et des praticiens pour l'application de cette méthodologie dans un contexte administratif.

Figure 1 : Répartition des publications par année



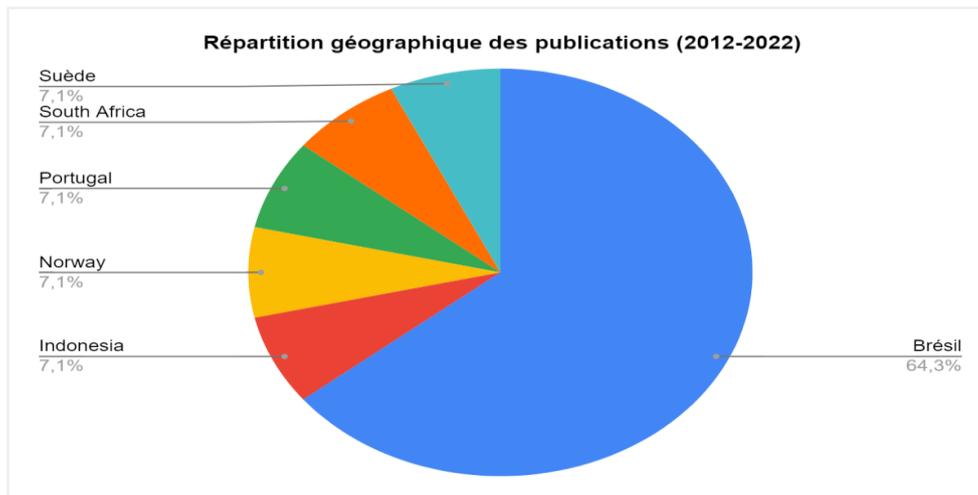
Source : Elaboré par l'auteur

Entre 2013 et 2015, les organisations ont activement exploré l'application du Lean Office, cherchant à adapter cette approche prometteuse à leurs contextes spécifiques. Cependant, la période 2016-2019 a été marquée par une stagnation, suivie d'une brève hausse en 2020 puis d'un déclin en 2021, révélant les défis inhérents à la mise en œuvre du Lean Office. Ces fluctuations suggèrent des obstacles rencontrés, un intérêt fluctuant ou un recentrage des recherches. Des études complémentaires seraient nécessaires pour identifier les facteurs précis ayant contribué à ces variations. Une meilleure compréhension de ces dynamiques permettrait d'optimiser l'implémentation du Lean Office dans les années à venir. Cette analyse souligne la complexité de l'implémentation du Lean Office et l'importance de considérer les particularités de chaque contexte administratif pour garantir son succès.

1.2. Répartition des Articles par Pays d'Origine des Auteurs

L'analyse de la production scientifique relative à la mise en œuvre du Lean Office dans les services administratifs révèle une concentration significative au Brésil (Figure 2), représentant 64,3% du corpus total. Cette prédominance suggère un intérêt marqué de la communauté scientifique et professionnelle brésilienne pour cette méthodologie d'amélioration continue. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette dynamique, notamment des politiques de recherche incitatives, une expertise nationale reconnue en Lean Management, ou la pertinence perçue du Lean Office pour répondre aux défis spécifiques du contexte administratif brésilien. L'étude approfondie de ces publications brésiliennes offre une opportunité unique d'enrichir la compréhension des spécificités de l'implémentation du Lean Office dans les services administratifs. Les enseignements tirés de ces recherches pourraient contribuer à identifier les facteurs clés de succès et les obstacles potentiels, éclairant ainsi les décisions stratégiques des organisations souhaitant adopter cette approche.

Figure 2 : Répartition géographique des publications sur le Lean Office



Source : Elaboré par l'auteur

Par ailleurs, la contribution significative de cinq autres pays, chacun représentant 7,1% des publications, témoigne d'une portée internationale croissante de la recherche sur le Lean Office. Cette diversité géographique souligne l'importance de la collaboration internationale et du partage des connaissances pour favoriser l'adaptation et l'optimisation de cette méthodologie dans différents contextes socio-économiques et administratifs. Bien que cette analyse préliminaire ne permette pas de tirer des conclusions définitives, elle ouvre des perspectives prometteuses pour de futures recherches.

1.3. Dispositifs méthodologiques mobilisés

Les études qualitatives se sont imposées comme la méthodologie de recherche privilégiée pour explorer l'adoption du Lean Office dans les services administratifs (Tegner et al. ,2016 ; Diniz et Campos, 2022). Cette prédilection s'explique par la capacité de cette approche à appréhender la complexité et le dynamisme inhérents à ce domaine. Les études qualitatives, de par leur nature exploratoire et contextuelle, permettent d'analyser les pratiques Lean Office dans leur globalité, en tenant compte des interactions entre les acteurs, les processus et l'environnement spécifique de chaque organisation.

Cette approche permet non seulement de décrire les pratiques mises en œuvre, mais également d'évaluer leur impact sur les performances organisationnelles (Antony et al. 2021). Les études qualitatives révèlent ainsi les leviers d'amélioration, les obstacles rencontrés et les facteurs de succès de l'adoption du Lean Office, fournissant des informations précieuses pour les praticiens et les décideurs.

Cependant, la prédominance des études qualitatives ne doit pas occulter l'intérêt d'autres approches méthodologiques. Les études quantitatives, par exemple, pourraient compléter cette compréhension en permettant de mesurer l'impact du Lean Office sur des indicateurs de performance précis et de généraliser les résultats à un plus grand nombre d'organisations.

Une approche méthodologique mixte, combinant les atouts des études qualitatives et quantitatives, permettrait d'approfondir la compréhension de ce phénomène complexe et d'éclairer les décisions stratégiques des organisations engagées dans une démarche d'amélioration continue. Cette complémentarité offrirait une vision plus complète et nuancée de l'adoption du Lean Office dans les services administratifs, contribuant ainsi à l'enrichissement de la littérature scientifique et à l'amélioration des pratiques managériales.

1.4. Analyse critique de la littérature

La littérature existante sur l'application du Lean Office dans les services administratifs révèle une diversité d'approches et de résultats. Certaines études, comme celle de Carneiro et al. (2017), mettent en évidence des succès significatifs, avec des améliorations notables de l'efficacité, de la qualité et de la satisfaction client. D'autres études soulignent les défis rencontrés lors de la mise en œuvre, tels que la résistance au changement, le manque de

compétences Lean et la difficulté à adapter les outils Lean au contexte administratif (Pontes et al., 2020).

Plusieurs auteurs ont proposé des cadres conceptuels pour guider la mise en œuvre du Lean Office, mais leur applicabilité et leur efficacité varient en fonction des contextes organisationnels. Par exemple, le modèle de Larsson et Ratnayake (2021) met l'accent sur la visibilité des flux d'information et l'optimisation des ressources, tandis que celui de Freitas et Freitas (2018) se concentre sur la gestion de l'information et la communication. Ces deux modèles, bien que différents dans leur approche, s'appuient sur la théorie de la production allégée (Lean Thinking) qui met en avant l'élimination des gaspillages, l'amélioration continue et la création de valeur. Ils utilisent également la cartographie de la chaîne de valeur (VSM) comme outil central pour analyser les processus et identifier les gaspillages.

Les études de cas présentées dans la littérature, comme celles de Sum et al. (2019), de Sabur et Simatupang (2015) et de Da Silva et al. (2015), offrent des exemples concrets de mise en œuvre du Lean Office dans divers secteurs (services partagés, industrie pharmaceutique, organisations de santé). Bien que ces études soient souvent limitées à des contextes spécifiques, elles mettent en évidence l'importance de l'apprentissage organisationnel dans la réussite du Lean Office, faisant ainsi le lien avec la théorie organisationnelle de l'apprentissage.

Il est important de noter que la plupart des études se concentrent sur les bénéfices du Lean Office, tandis que les risques et les coûts associés sont souvent négligés. Une analyse plus critique de la littérature devrait prendre en compte ces aspects pour offrir une vision plus complète et équilibrée de la mise en œuvre du Lean Office dans les services administratifs. Par exemple, les études gagneraient à évaluer non seulement les bénéfices du Lean Office, mais aussi les coûts de formation, les perturbations temporaires des opérations et les risques de résistance au changement.

Malgré ces limites, la littérature existante fournit des informations précieuses sur les facteurs clés de succès et les défis à relever pour une adoption réussie du Lean Office. En identifiant les bonnes pratiques et les pièges à éviter, les organisations peuvent augmenter leurs chances de succès et maximiser les bénéfices de cette approche. Par exemple, l'étude de Larsson et Ratnayake (2021) recommande de cartographier les processus administratifs pour identifier les gaspillages et mettre en place des améliorations ciblées, s'appuyant ainsi sur les outils du Lean Management.

1.5. Principaux outils et techniques pour la Mise en Œuvre du Lean Office

Dans le cadre de la mise en œuvre du Lean Office, plusieurs auteurs recommandent divers outils. Tout d'abord, la cartographie de la chaîne de valeur (VSM), soutenue par Larsson et Ratnayake (2021), Carneiro et al. (2017), et Freitas et al. (2018), permet d'identifier les gaspillages et les opportunités d'amélioration.

Ensuite, la standardisation des procédures, préconisée par Larsson et Ratnayake (2021), Kholopane et Vandayar (2014), et Sum et al. (2020), garantit la qualité des processus.

Par ailleurs, Yokoyama et al. (2019) recommandent l'outil 5S pour organiser l'espace de travail et soutiennent également l'utilisation de Kaizen, tout comme da Silva et al. (2015), un outil qui encourage les améliorations quotidiennes.

Enfin, l'importance de la formation et de la sensibilisation des employés aux principes du Lean pour l'efficacité de ces outils est soulignée par Larsson et Ratnayake (2021), Carneiro et al. (2017), et da Silva et al. (2015).

Pour conclure, il est important de souligner que la sélection des outils et techniques appropriés dépend des besoins spécifiques de chaque organisation. La mise en œuvre du Lean Office repose sur une variété d'outils et de techniques (Tableau 2), que chaque organisation peut adapter à ses propres besoins pour améliorer l'efficacité, la qualité et la productivité de ses processus administratifs.

Tableau 2 : Principaux outils et techniques pour la Mise en Œuvre du Lean Office

Technique/ Outil	Auteur(s)	Étapes clés	Description
Cartographie de la chaîne de valeur (VSM)	- Larsson et Ratnayake (2021) - Carneiro et al. (2017) - Freitas et al. (2018)	1. Identifier les étapes du processus. 2. Déterminer le temps passé à chaque étape. 3. Identifier les gaspillages et les non-valeurs ajoutées. 4. Définir les actions d'amélioration.	Visualiser et analyser le flux d'information et d'activités pour identifier les gaspillages et les opportunités d'amélioration.
Standardisation des procédures	-Larsson et Ratnayake (2021) - Kholopane et Vandayar (2014) - Sum et al. (2020)	1. Définir les étapes du processus. 2. Décrire les tâches et les responsabilités. 3. Définir les standards de performance. 4. Documenter les procédures.	Définir des procédures claires et cohérentes pour garantir la qualité et l'efficacité des processus.

Technique/ Outil	Auteur(s)	Étapes clés	Description
5S	- Yokoyama et al. (2019)	1. Seiri (Supprimer l'inutile). 2. Seiton (ranger et mettre en ordre). 3. Seiso (Nettoyer). 4. Seiketsu (Standardiser). 5. Shitsuke (Suivre et pérenniser).	Organiser l'espace de travail pour améliorer l'efficacité et la qualité.
Kaizen	- Yokoyama et al. (2019) - da Silva et al. (2015)	1. Identifier les problèmes. 2. Développer des solutions. 3. Mettre en œuvre les solutions. 4. Mesurer les résultats. 5. Standardiser les solutions.	Encourager les petites améliorations quotidiennes pour améliorer les processus de manière continue.
Ateliers Kaizen	- da Silva et al. (2015)	1. Identifier les problèmes. 2. Développer des solutions. 3. Mettre en œuvre les solutions. 4. Mesurer les résultats. 5. Standardiser les solutions.	Mettre en œuvre les améliorations identifiées grâce à la cartographie de la chaîne de valeur.
Formation et sensibilisation	- Larsson et Ratnayake (2021) - Carneiro et al. (2017) - da Silva et al. (2015)	1. Former les employés aux principes du Lean. 2. Sensibiliser les employés aux avantages du Lean. 3. Encourager la participation de tous les employés.	Assurer la compréhension commune des méthodes et encourager la participation de tous les employés.
Cellules de travail	- Freitas et al. (2018)	1. Identifier les tâches à regrouper. 2. Définir la structure de la cellule. 3. Mettre en place la cellule. 4. Former les employés.	Organiser le travail en cellules autonomes et responsables d'un produit ou d'un service complet.
Cycle PDCA et FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)	- Freitas et al. (2018)	1. Planifier (Plan). 2. Développer (Do). 3. Contrôler (Check). 4. Agir (Act).	Améliorer les processus de manière itérative en identifiant les causes des problèmes et en mettant en place des solutions.

Source: Elaboré par l'auteur

2. Résultats et discussion

L'analyse de 14 articles publiés entre 2012 et 2022 révèle un intérêt croissant pour l'intégration du Lean Office dans les services administratifs, bien que le corpus de recherche demeure limité. Chaque étude apporte un éclairage unique sur cette intégration, explorant ses différentes dimensions et offrant des perspectives précieuses sur les facteurs de succès et les défis à relever. L'implémentation d'une approche Lean Office, notamment par le biais de la méthode 5S, optimise les processus administratifs et réduit les gaspillages (Yokoyama et al. ,2019; Larsson et Ratnayake, 2021). Une étude menée dans un hôpital militaire brésilien a démontré qu'après la mise en œuvre de cette approche, les délais de traitement ont été réduits et la satisfaction des utilisateurs a augmenté de 40% à 85%. Ces résultats confirment l'efficacité du Lean Office pour améliorer significativement l'efficacité et la qualité des services administratifs (da Silva, I.B et al. ,2015).

De plus, le Lean Office favorise l'apprentissage organisationnel et transforme la culture d'entreprise en promouvant des comportements axés sur l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (Freitas et al. ,2018). Cette transformation culturelle peut renforcer la compétitivité et la performance globale de l'organisation.

Cependant, l'intégration du Lean Office se heurte à des défis majeurs. La résistance au changement de la part des employés et des managers (Pontes et al. ,2020) constitue un obstacle important. Cette résistance peut être liée à la peur de l'inconnu, à un manque de compréhension des objectifs et des bénéfices du Lean, ou à une perception de menace pour les emplois. La complexité des processus administratifs peut également rendre difficile l'identification des gaspillages et des opportunités d'amélioration. Pour réussir cette intégration, Pontes et al. (2020) soulignent l'importance d'une formation adéquate des employés, d'un accompagnement du changement et d'une communication transparente.

L'exploration des applications concrètes du Lean Office dans les services administratifs nécessite la mise en place de stratégies spécifiques adaptées à chaque contexte organisationnel. Larsson et Ratnayake (2021) mettent en avant l'importance d'améliorer la visibilité des flux d'information, de réduire les gaspillages et les activités non productives, et d'optimiser le temps et les ressources. L'utilisation d'outils Lean Office tels que la cartographie des flux de valeur (VSM), le Kanban et le Just-in-Time peut aider à identifier les goulots d'étranglement et les opportunités d'amélioration dans les processus administratifs complexes (Larsson et Ratnayake, 2021; Carneiro et al. ,2017; Freitas et al. ,2018).

En évaluant les perspectives d'intégration du Lean Office, il est essentiel de considérer l'évolution des pratiques et des technologies. Sum et al. (2020) mettent en avant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts, la promotion de l'amélioration continue et l'implication de tous les niveaux de l'entreprise comme des éléments clés pour une intégration réussie.

Le tableau 3 ci-dessous résume les principaux défis et avantages identifiés issus de notre revue de littérature :

Tableau 3 : Avantages et défis de l'implémentation du Lean Office

Auteur	Défis et obstacle de l'intégration du Lean office	Les principaux avantages de l'implémentation du Lean Office
Larsson et Ratnayake. (2021)	Manque de visibilité sur les flux d'information, difficultés à identifier les gaspillages, estimation imprécise du temps, suivi des tâches peu claires, manque de transparence sur la charge de travail.	Meilleure visibilité des flux d'information, réduction des gaspillages, optimisation du temps et des ressources, transparence et meilleure gestion des charges de travail.
Sousa et Dinis (2021)	Défis liés à la conception, à la mise en œuvre et à la nature du travail de connaissance et de la cartographie des processus.	Amélioration de la performance globale, réduction des gaspillages et des inefficacités, augmentation de la productivité, meilleure qualité, satisfaction client accrue, optimisation des ressources et des coûts, encouragement de l'innovation.
Freitas et Freitas (2020)	Collecte d'informations difficile, accès à l'information restreint, informations de mauvaise qualité, mauvaise organisation des informations, infrastructure informatique inefficace.	Amélioration du flux de travail et de la productivité, réduction des délais et des coûts, meilleure satisfaction client, meilleure utilisation de l'espace, communications plus claires, moins de réunions, informations en temps réel, meilleure qualité, employés plus engagés.
Sum et al. (2020)	Manque de soutien managérial, résistance au changement culturel, goulots d'étranglement non identifiés, implication insuffisante des employés, processus instables.	Processus plus agiles, coûts réduits, environnement de travail axé sur l'amélioration continue, implication de tous les niveaux, meilleure compréhension de la situation actuelle.

Auteur	Défis et obstacle de l'intégration du Lean office	Les principaux avantages de l'implémentation du Lean Office
Pontes et al. (2020)	Processus complexes, résistance au changement, manque de formation, culture inadaptée, gestion du changement inefficace.	Réduction des gaspillages et des coûts, amélioration de l'efficacité, meilleure qualité des services, engagement des employés, adaptabilité aux changements.
Santos, J. et al. (2020)	Difficultés à généraliser les résultats, processus long et coûteux, peu d'études sur l'application conjointe, risques et coûts de la transformation numérique.	Moins de paperasse, meilleure communication, gain d'espace, moins de déplacements, réduction des impressions, procédures claires, moins de réunions, motivation des employés.
Carneiro et al. (2017)	Résistance au changement, complexité des processus administratifs, besoin de formation et de sensibilisation, gestion du changement pendant la transformation.	Temps de traitement et coûts réduits de moitié, capacité de service client doublée, meilleure vision des processus, culture d'amélioration continue.
Gonçalves et al. (2015)	Difficulté à supprimer le gaspillage d'informations, communication inefficace, utilisation inefficace de l'espace.	Meilleure communication, gain d'espace, délais réduits, moins de paperasse, procédures claires, moins de réunions, motivation des employés.
da Silva, I.B et al. (2015)	Structure hiérarchique, culture résistante au changement, manque de communication et de coordination, difficulté à identifier les gaspillages, résistance des employés.	Amélioration de l'efficacité, meilleure qualité des services, optimisation des ressources, délais plus rapides.
Sabur et Simatupang (2015)	Processus cloisonnés, processus de validation des commandes trop long, manque de coordination entre les équipes.	Délai de réponse réduit, satisfaction client améliorée, processus optimisés, meilleure coordination, amélioration continue.
Kholopane et Vandayar (2014)	Résistance au changement, culture organisationnelle inadaptée, manque de formation et de sensibilisation, gestion du changement difficile, mesure des résultats complexes.	Moins de gaspillage, meilleure efficacité, traitement des demandes plus rapide, étudiants plus satisfaits, personnel plus motivé, moins d'erreurs.
Danielsson (2013)	Concept complexe, difficulté à créer de vraies équipes, risque de compétition excessive, besoin d'un examen approfondi du processus de travail.	Gain de temps, meilleure organisation, moins de gaspillage, amélioration continue, processus plus flexibles, résolution de problèmes.

Auteur	Défis et obstacle de l'intégration du Lean office	Les principaux avantages de l'implémentation du Lean Office
Yokoyama et al. (2019)	Différentes interprétations du concept, Deux approches principales : néo-tayloriste et basée sur les équipes, Approche par équipe récente dans les pays scandinaves, Obstacles architecturaux : plans et salles, Réunions et interactions difficiles, Manque de connaissances scientifiques sur les effets à long terme.	Délais réduits, meilleure qualité, coûts réduits, clients satisfaits, objectifs clairs, traitement des tâches plus rapide.

Source: Elaboré par l'auteur

3. Limites de la revue de littérature et perspectives de recherche

Bien que cette revue de littérature offre une analyse exhaustive de la période 2012-2022, certaines limites doivent être soulignées. Le corpus d'études demeure limité et majoritairement constitué de recherches qualitatives, ce qui restreint la portée de généralisation des résultats. Par ailleurs, certaines problématiques demeurent insuffisamment explorées, notamment l'impact à long terme du Lean Office sur la performance.

Les recherches futures devraient donc s'attacher à combler ces lacunes, en explorant plus en profondeur les défis spécifiques à ce contexte, tels que la résistance au changement mise en évidence par Pontes et al. (2020) ou la complexité inhérente aux processus administratifs, soulignée par Larsson et Ratnayake (2021). Il serait également pertinent d'évaluer l'impact du Lean Office sur des indicateurs de performance précis, en combinant approches qualitatives et quantitatives. Par exemple, des études quantitatives pourraient mesurer l'impact du Lean Office sur la productivité, la qualité des services ou la satisfaction des clients, tandis que des études qualitatives pourraient explorer en profondeur les facteurs qui contribuent à ces résultats.

L'étude de l'impact des technologies émergentes (intelligence artificielle, analyse de données) sur la mise en œuvre du Lean Office pourrait également ouvrir de nouvelles perspectives. Par exemple, l'intelligence artificielle pourrait être utilisée pour automatiser certaines tâches administratives, tandis que l'analyse de données pourrait aider à identifier les goulots d'étranglement et les opportunités d'amélioration dans les processus. En intégrant ces

technologies, le Lean Office pourrait devenir encore plus efficace et adaptable aux besoins changeants des organisations.

Les recherches futures devraient se concentrer sur l'identification des bonnes pratiques pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre, tels que la résistance au changement. Des études longitudinales évalueront l'impact à long terme sur la performance, tandis que l'élargissement de la recherche à différents contextes permettrait de mieux comprendre les facteurs de succès variés.

Conclusion

Cette revue systématique de la littérature, portant sur 14 articles sélectionnés parmi 596 publications pertinentes entre 2012 et 2022, met en lumière le potentiel du Lean Office pour améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts et favoriser une culture d'amélioration continue dans les services administratifs. Les études incluses dans cette revue révèlent que cette approche peut engendrer des améliorations significatives, notamment en termes de délais de traitement et de satisfaction des usagers (Freitas et al. ,2018).

Cependant, l'intégration du Lean Office n'est pas sans défis. La résistance au changement, la complexité des processus et les difficultés à mesurer les progrès sont des obstacles majeurs à son adoption (Pontes et al. ,2020; Yokoyama et al. ,2019). Pour assurer le succès de cette démarche, les organisations doivent adopter une approche stratégique et contextuelle, incluant des stratégies de formation, une communication efficace et l'implication de l'ensemble des collaborateurs (Larsson & Ratnayake, 2021; Pontes et al. ,2020). L'utilisation d'outils adaptés tels que la VSM (Value Stream Mapping), le Kanban et le Just-in-Time est également essentielle (Yokoyama et al. ,2019).

Cette analyse offre aux managers des services administratifs une vue d'ensemble des bénéfices potentiels du Lean Office, mais aussi des défis à surmonter. Elle souligne l'importance d'une approche stratégique et contextuelle, mettant en avant le rôle crucial de la formation, de la communication et de l'implication des employés. De plus, elle propose des pistes concrètes pour mesurer l'impact du Lean Office sur la performance, en utilisant des indicateurs tels que les délais de traitement, la satisfaction client et les coûts.

Sur le plan scientifique, cette synthèse contribue à la littérature existante en synthétisant les connaissances actuelles sur le Lean Office dans les services administratifs. Elle identifie également des lacunes dans la recherche, notamment le manque d'études quantitatives et

l'évaluation insuffisante des risques et des coûts associés à la mise en œuvre. Ces lacunes ouvrent des perspectives de recherche prometteuses pour optimiser l'application du Lean Office.

Bien que limitée par le nombre restreint d'études incluses et la prédominance d'études qualitatives, cette analyse offre une base solide pour de futures recherches sur le Lean Office dans les services administratifs. Les implications managériales et scientifiques mises en évidence peuvent guider les praticiens et les chercheurs dans leurs efforts pour améliorer l'efficacité et la qualité des services administratifs.

En somme, cette revue systématique démontre que le Lean Office, malgré les défis d'implémentation, offre un potentiel considérable pour transformer les services administratifs. En adoptant une approche stratégique et holistique, les organisations peuvent non seulement améliorer leur performance opérationnelle, mais aussi favoriser une culture d'amélioration continue et d'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

Antony, J., Swarnakar, V., Cudney, E., & Pepper, M. (2021). A meta-analytic investigation of lean practices and their impact on organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(15–16), 1799–1825. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.2003194>

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>

Carneiro, C.J.M. & Costa, R.S. & Jardim, L.S. & Viana, Á.L. & Santos, R.M.S.(2017). Proposed use of Lean Office in reducing call time on products of the project analysis of polo industrial Manaus. *Espacios*. 38.

Chatain, C., Morellec, S., Garel, B., Rieutord, A. & Curatolo, N. (2020). Le Lean management et la satisfaction au travail à l'hôpital : Étude dans un centre hospitalo-universitaire français. *Journal de gestion et d'économie de la santé*, 1, 37-54. <https://doi.org/10.3917/jges.201.0037>.

El kezazy H. et Hilmi Y. (2022). «Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control», *Revue Internationale du chercheur* «Volume 3 : Numéro 4» pp : 210-224. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10632503>.

Larsson, D., & Ratnayake, R. M. C. (2021). Implementation of Last Planner System to Engineering-to-order (ETO) Organization with a Focus on Office Knowledge Work. Development of a Framework. 2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 895-900. <https://doi.org/10.1109/IEEM50564.2021.9672785>

Diniz, M. A., & Campos, F. C. (2022). APPLICATION OF LEAN OFFICE: OPPORTUNITIES AND TRENDS. *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. DOI : 10.14488/ijcieom2022_full_0015_37560

Da Silva, IB, Seraphim, EC, Agostinho, OL, Lima, OF et Batalha, GF (2015). Lean office in health organization in the Brazilian army. *Revue internationale du Lean Six Sigma*, 6 (1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2013-0053>

Das Chagas Santos, J., Freitag, A.E.B., Quelhas, O.L.G. (2020). Lean Office and Digital Transformation: A Case Study in a Services Company. In: Leiras, A., González-Calderón, C., de Brito Junior, I., Villa, S., Yoshizaki, H. (eds) *Operations Management for Social Good. POMS 2018. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23816-2_92

Sum, F. F., de Paula, I. C., Tortorella, G., Pontes, A. T., & Facó, R. T. (2020). Analysis of the Implementation of a Lean Service in a Shared Service Center: A Study of Stability and

Capacity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(2), 334-346.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2888837>

Freitas, R. d. C., & Freitas, M. d. C. D. (2020). Information management in lean office deployment contexts. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(6), 1161-1192.
<https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2019-0105>

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>

Gonçalves, V.K.A. & Melo, D.R.A. & Viana, A.L. & Medeiros, S.H.S.. (2015). Lean Office: Concept Applicability Study on a Federal Public University. 36.

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Girardi Tegner, M., Nascimento de Lima, P., Veit, D. R., & Corcini Neto, S. L. H. (2016). Lean office and BPM: method proposition and application for reducing waste on administrative areas. *Revista Produção Online*, 16(3), 1007–1032. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v16i3.2308>

Higgins, J. P. T., & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. John Wiley & Sons.

Jones, D. T., & Womack, J. P. (2018). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation*. Simon and Schuster.

Kholopane, P. et Vandayar, C. (2014). Lean application in student finance department within a learning institution can lead to high academic throughput: A case study. *PICMET 2014 - Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Actes : Infrastructure et intégration de services* (pp. 988-994). Institut des ingénieurs électriciens et électroniciens Inc.

Liker, J. K., & Franz, J. K. (2011). *The Toyota Way to Service Excellence: Lean Transformation in Service Organizations*. McGraw Hill Professional.

Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269, W64.

Pontes, H.A.A., da Silva, C.E.S., Martins, Y.S., Santos, A.C.O., de Siqueira Silveira, G. (2020). Identifying Lean Enterprise Model Enabler Practices for Lean Office. In: Anisic, Z., Lalic, B.,

Gracanic, D. (eds) Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_46.

Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. (2014). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 101, 108-116.

Radnor, Z. J., Johnston, R., & Grinter, L. (2019). The Lean Office: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 183-202.

Radnor, Z., Bateman, N., Esain, A., Laurenti, R., & Williams, S. J. (2015). Investigating the intra-organizational dynamics of lean: A case study from the UK public sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(3), 422-440.

Rui M. Sousa & José Dinis-Carvalho (2020) A game for process mapping in office and knowledge work, *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2020.1742374

Sabur, VF et Simatupang, TM (2015). Improvement of customer response time using Lean Office. *Revue internationale de gestion des services et des opérations*, 20 (1), 59-85. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2015.065972>

Seddon, J., O'Donovan, B., & Watson, R. (2018). The case for applying lean principles to health care. In *Leading Lean* (pp. 3-23). Springer.

Takeda Yokoyama, Tamie & Oliveira, Marco & Futami, A.H.. (2019). A Systematic Literature Review on Lean Office. *Industrial Engineering & Management Systems*. 18. 67-77. [10.7232/iems.2019.18.1.067](https://doi.org/10.7232/iems.2019.18.1.067).

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.