

Optimisation des services généraux de la Banque Centrale du Congo: Apport du lean management (Étude menée en 2023)

[Optimization of the general services of the Central Bank of the Congo: Contribution of lean management (Study conducted in 2023)]

Nzapakembi Kwando Roger¹ and Nzembula Nyota Ruth²

¹Diplômé d'Etudes Supérieures en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD Congo

²Licenciée en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD Congo

Copyright © 2026 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The Central Bank of Congo, a pillar of the country's economic and financial stability, faces specific challenges related to resource management, operational efficiency, and the fight against economic volatility. It faces growing challenges, particularly in terms of responsiveness and adaptation to financial crises, exchange rate fluctuations, and increased transparency and regulatory compliance requirements. It relies on internal departments to ensure the smooth running of its missions, including general services.

We noted that, in the daily operations of these departments, administrative procedures are often lengthy and complex, leading to wasted time and suboptimal use of available resources. This situation compromises the bank's responsiveness and efficiency in an environment where every minute counts, whether in responding to financial challenges or coordinating strategic missions. The adaptation of Lean Management (Value Stream Mapping, 5S, Kaizen, etc.), which involves eliminating waste and retaining only the steps that provide real added value, has proven particularly relevant.

KEYWORDS: Lean Management, 5S, Kaizen, Central Bank, optimization.

RESUME: La Banque Centrale du Congo, pilier de la stabilité économique et financière du pays, fait face à des enjeux spécifiques liés à la gestion des ressources, à l'efficacité opérationnelle et à la lutte contre la volatilité économique. Elle est confrontée à des défis croissants, notamment en matière de réactivité et d'adaptation face à des crises financières, à des fluctuations des taux de change ou encore à des exigences accrues en termes de transparence et de conformité réglementaire. Elle s'appuie sur des services internes pour assurer le bon déroulement de ses missions. Parmi eux, les Services Généraux.

Nous avons constaté que, dans le quotidien de ces services, les procédures administratives sont souvent longues et complexes, entraînant des pertes de temps, des gaspillages et, une utilisation sous-optimale des moyens disponibles. Cette situation compromet la réactivité et l'efficacité de la banque dans un environnement où chaque minute compte, que ce soit pour répondre aux enjeux financiers ou pour coordonner des missions stratégiques.

L'adaptation du Lean Management (Value Stream Mapping, 5S, Kaizen, etc) qui consiste à éliminer les gaspillages et ne conserver que les étapes qui apportent une réelle valeur ajoutée. Une gestion au plus juste s'est avérée particulièrement pertinente.

MOTS-CLEFS: Lean Management, 5S, Kaizen, Banque Centrale, optimisation.

1 INTRODUCTION

Dans les pays en développement, les banques centrales doivent faire face à des enjeux spécifiques liés à la gestion des ressources, à l'efficacité opérationnelle et à la lutte contre la volatilité économique. Elles sont par ailleurs confrontées à des défis croissants, notamment en matière de réactivité et d'adaptation face à des crises financières, à des fluctuations des taux de change ou encore à des exigences accrues en termes de transparence et de conformité réglementaire.

Le Lean Management, développé par Womack et Jones (1996); Liker (2004) consiste à éliminer les gaspillages et ne conserver que les étapes qui apportent une réelle valeur ajoutée pour le client, au mieux, une gestion au plus juste qui a d'abord transformé les pratiques de gestion dans l'industrie (japonaise) de production avant de s'étendre à d'autres secteurs, notamment les services et les administrations publiques.

Sa philosophie repose sur l'élimination systématique des gaspillages (Muda), l'amélioration continue des processus (Kaizen).

L'expansion du Lean dans les secteurs non industriels a suscité un vif intérêt au cours des dernières décennies, car l'adaptation de ses principes aux organisations de service s'est avérée particulièrement pertinente. Les services, qu'ils soient publics ou privés, peuvent bénéficier d'une révision systématique de leurs processus afin d'accroître l'efficience et la satisfaction des utilisateurs finaux.

Plusieurs études mettent en lumière son potentiel dans plusieurs environnements.

Radnor et Osborne (2013) ont souligné que, bien que les administrations publiques ne soient pas soumises aux mêmes pressions concurrentielles que les entreprises privées, elles doivent répondre aux exigences croissantes en matière d'efficacité, de transparence et de qualité de service. C'est pourquoi le Lean y trouve une application logique, malgré des obstacles structurels comme la résistance au changement, la rigidité bureaucratique, etc.

Dans le secteur de la santé, l'application du Lean a permis des résultats impressionnantes. Dans ce sens, Ben-Tovim, Bassham, Bolch, Martin, Dougherty et Szwarcbord (2007) ont montré comment l'optimisation des flux de travail dans les hôpitaux a pu améliorer la prise en charge des patients, réduire les temps d'attente et optimiser les ressources disponibles.

Les travaux de Balzer (2010) dans des services administratifs universitaires ont démontré que la mise en place des « 5S », une méthode centrée sur l'organisation, le nettoyage et la standardisation des espaces de travail a permis de réduire les erreurs, de faciliter l'accès aux documents importants et d'améliorer la productivité des équipes.

Les études de Carter et Bromiley (2012), ont confirmé que, des outils tels que le Juste-à-temps et le Kaizen, appliqués dans la gestion des stocks et la logistique permettent non seulement d'améliorer la réactivité des services mais aussi de réduire le gaspillage de ressources (humaines, matérielles et temporelles).

Barros et Ferreira (2019) se sont intéressés à l'application du Lean au sein de la Banque Centrale du Portugal. Leur étude a montré que la simplification des processus administratifs, notamment la gestion des dossiers internes a permis une meilleure répartition des ressources humaines et une réduction des délais de traitement.

Dans une analyse du Lean appliqué aux banques commerciales, Dos Santos et Cabrita (2016) ont noté que, les banques ont pu simplifier leurs processus internes, tels que le traitement des prêts et la gestion des réclamations. Ce qui a conduit à des gains en productivité et en satisfaction des clients. Cependant, ces environnements hautement réglementés et complexes posent des défis spécifiques à l'adaptation des outils lean.

Certes, les auteurs pour la plupart se concentrent sur des secteurs ou des services plus directement orientés vers la satisfaction des clients, comme dans les entreprises industrielles.

Ainsi, notre recherche pour se démarquer d'eux, s'intéresse à analyser l'applicabilité du Lean dans un service administratif aussi stratégique que la Direction des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo Kinshasa.

La Banque Centrale du Congo, pilier de la stabilité économique et financière du pays, s'appuie sur des services internes pour assurer le bon déroulement de ses missions. Parmi eux, les Services Généraux occupent une place centrale. Prenant en charge des fonctions essentielles telles que le traitement des courriers, l'organisation logistique, la coordination des ordres de mission, la gestion du temps et locaux pour différentes réunions et évènements institutionnels.

L'efficacité de ce service impacte directement la productivité globale de la banque. Par exemple, une gestion inefficace des courriers peut retarder la prise de décision, une mauvaise organisation des réunions peut entraîner des retards coûteux, une sous-utilisation des ressources et une perte de temps.

Nous avons constaté que, dans le quotidien de ces services, des dysfonctionnements récurrents apparaissent. Les procédures administratives sont souvent longues et complexes, entraînant des pertes de temps (temps perdus entre deux étapes, employés inactifs,...), des gaspillages et une utilisation sous-optimale des moyens disponibles (déplacements inutiles des employés). Cette situation compromet la réactivité et l'efficacité de la banque dans un environnement où chaque minute compte, que ce soit pour répondre aux enjeux financiers ou pour coordonner des missions stratégiques.

Dans ce contexte, le recours aux méthodes d'optimisation des processus proposées par le Lean Management connu pour sa capacité à réduire le gaspillage, à simplifier le processus, à encourager l'amélioration continue s'impose comme alternative salvatrice.

Eu égard à tout ce qui précède, notre préoccupation tourne autour de la question principale suivante: Comment l'implémentation des principes du Lean Management, à travers les méthodes des 5S, du Kaizen et du Juste-à-temps, peut-elle permettre d'améliorer l'efficacité des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo ?

De cette question principale découlent deux questions secondaires suivantes:

1. Quels sont les dysfonctionnements et goulots d'étranglement qui limitent l'efficacité des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo ?
2. Quels outils du Lean Management peuvent être ajustés et déployés pour répondre aux besoins spécifiques des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo ?

En guise de réponses provisoires aux questions posées ci-dessus, nous formulons l'hypothèse principale suivante: L'adoption des outils du Lean Management, notamment les méthodes des 5S, du Kaizen et du Juste-à-temps, au sein des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo, permettrait d'opérer une transformation profonde des processus administratifs. En intégrant ces outils, il est probable que l'on observe aux Services Généraux non seulement une réduction substantielle des pertes de temps, les redondances et le gaspillage de ressources, mais également une amélioration significative de l'approvisionnement en fournitures, la gestion des missions, la gestion du parc automobile (logistique), etc.

De cette hypothèse principale découlent les secondaires suivantes:

1. Les dysfonctionnements et goulots d'étranglements majeurs qui limitent l'efficacité des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo peuvent être:
 - Une implication partielle du personnel dans l'accomplissement de leurs tâches;
 - Le retard dans l'accomplissement des tâches;
 - Les dysfonctionnements sont principalement dus à une organisation inefficace des espaces de travail et des délais de traitement allongés dus à l'absence de pratiques d'amélioration continue, d'une mauvaise communication entre équipes, le manque des matériels ou d'outils de travail, etc.
2. Les outils du Lean Management qui peuvent être ajustés et déployés pour répondre aux besoins spécifiques des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo sont:
 - Les 5S qui consistent à supprimer l'inutile, à mettre en ordre le reste, à nettoyer et à pérenniser la culture;
 - La philosophie du Kaizen qui repose sur l'implication de tous les employés pour identifier et éliminer les gaspillages et améliorer les performances;
 - Le Juste-à-temps qui consiste à ne pas remettre à plus tard ce que l'on peut faire maintenant.

L'objectif général assigné à cette recherche est celui d'analyser et de voir dans quelle mesure l'introduction des outils tels que les 5S, le Kaizen et le Juste-à-temps peuvent améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle, optimiser les processus administratifs, réduire les gaspillages et fluidifier la gestion des ressources dans un contexte non de production mais d'administration.

Les objectifs spécifiques découlant du général sont:

- Identifier les goulots d'étranglement et les dysfonctionnements qui limitent l'efficacité des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo;
- Proposer des outils de Lean Management qui peuvent être adaptés et répondre aux besoins spécifiques des Services Généraux de la Banque Centrale du Congo.

2 MÉTHODOLOGIE

Sur le plan méthodologique, nous avons recouru à l'enquête appuyée par le questionnaire qui nous a permis de récolter des informations auprès de 44 sujets choisis selon leurs disponibilités. Le traitement des données a été effectué par le logiciel SPSS version 25.0.

3 RÉSULTATS

3.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Q1. Comment décrivez-vous la répartition des tâches au sein des Services Généraux ?

Tableau 1. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Très bien organisée	19	43,2
Moyennement organisée	22	50
Mal organisée	3	6,8
Total	44	100

Q2. Combien de tâches gérez-vous en moyenne chaque jour ?

Tableau 2. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
1-5	24	54,6
6-10	14	31,8
Plus de 10	6	13,6
Total	44	100

Q3. En rapport avec les nouvelles méthodes de travail ou des nouveaux outils, comment se comportent les employés?

Tableau 3. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Ils s'adaptent difficilement	12	27,3
Ils s'adaptent tant bien que mal	13	29,5
Ils s'adaptent bien	11	25,0
Ils s'adaptent rapidement	8	18,2
Total	44	100

Q4. Quels types de dysfonctionnement observez-vous fréquemment dans vos processus?

Tableau 4. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Retards dans l'accomplissement des tâches	13	29,5
Mauvaise communication entre équipes	4	9,1
Long délai d'approbation et de traitement	12	27,3
Beaucoup d'étapes inutiles dans le processus	15	34,1
Total	44	100

Q5. Selon vous, quels sont les principaux obstacles à une gestion optimale des activités?

Tableau 5. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Communication inefficace	4	9,1
Manque de matériels et outils de travail	7	15,9
Ressources limitées	26	59,1
Implication partielle du personnel	7	15,9
Total	44	100

Q6a. Le Lean Management vise à optimiser les processus tout en réduisant le gaspillage. En avez-vous déjà entendu parler?

Tableau 6. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	43,2
Non	25	56,8
Total	44	100

Q6b. Si oui, est-il utilisé dans votre service (Services Généraux) ?

Tableau 7. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	63,2
Non	7	36,8
Total	19	100

Q6c. Si non, pensez-vous qu'il peut y être adapté?

Tableau 8. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	17	68,0
Non	8	32,0
Total	25	100

Q7a. La méthode de 5S est une procédée centrée sur l'organisation, c'est-à-dire, supprimer tout ce qui n'a plus sa place. Le rangement, le nettoyage, maintenir l'ordre puis le suivi. En avez-vous déjà entendu parler?

Tableau 9. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	52,3
Non	21	47,7
Total	44	100

Q7b. Si oui, est-elle utilisée dans votre service (Services Généraux) ?

Tableau 10. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	60,9
Non	9	39,1
Total	23	100

Q7c. Si non, à quel degré pensez-vous que les agents peuvent accepter son adaptation dans votre service?

Tableau 11. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	10	47,6
Favorable	8	38,1
Défavorable	2	9,5
Très défavorable	1	4,8
Total	21	100

Q8a. La méthode Kaizen, est un processus qui prône une amélioration continue et progressive. En avez-vous déjà entendu parler?

Tableau 12. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	19	43,2
Non	25	56,8
Total	44	100

Q8b. Si oui, est-elle utilisée dans votre service (Services Généraux) ?

Tableau 13. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	57,8
Non	8	42,2
Total	19	100

Q8c. Si non, à quel degré pensez-vous que les employés peuvent accepter son adaptation?

Tableau 14. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	10	40,0
Favorable	7	28,0
Défavorable	4	16,0
Très défavorable	4	16,0
Total	25	100

Q9. Pensez-vous que l'application stricte du Juste-à-temps est réalisable dans votre environnement actuel?

Tableau 15. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	27	61,4
Non	17	38,6
Total	44	100

Q10. Pensez-vous qu'un programme d'amélioration continue soit applicable dans votre environnement actuel?

Tableau 16. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	52,3
Non	21	47,7
Total	44	100

3.2 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats révèle une organisation relativement bien structurée, mais perfectible aux Services Généraux. Il y existe une répartition inégale de travail avec une minorité d'employés percevant leur charge de travail comme exagérée (excessive); et des insuffisances notables dans la communication interservices.

Les résultats mettent en lumière des difficultés d'adaptation aux nouvelles méthodes et outils de travail, malgré que certains sujets montrent une capacité d'adaptation exceptionnelle.

Les dysfonctionnements et obstacles identifiés sont constitués des problèmes récurrents tels que les retards dans l'accomplissement des tâches, le délai de traitement ou d'approbation long, beaucoup d'étapes inutiles dans le processus, le manque de matériels et d'outils de travail, le gaspillage de ressources qui sont d'ailleurs très limitées, implication partielle des employés, etc.

Les résultats indiquent qu'une partie des sujets (autour de 45%) a une connaissance des outils du Lean Management tels les 5S, le Kaizen et le Juste-à-temps, ce qui est encourageant. Toutefois, plus de la moitié des sujets n'en ont jamais entendu parler. Ce qui nécessite de renforcer la sensibilisation et la formation pour une meilleure applicabilité.

Suite à ces différents résultats nous confirmons nos différentes hypothèses.

4 CONCLUSION

Au regard des résultats, nous estimons que malgré qu'une partie des sujets aie une connaissance des outils du Lean, nous constatons la non application formelle. Chaque employé essaie de nettoyer, maintenir l'ordre dans son espace de travail.

Nous proposons, une mise en œuvre progressive du Lean Management dans les Services Généraux de la Banque Centrale du Congo

A. Dans la gestion des demandes internes

- Optimiser le processus de traitement des demandes internes;
- Mettre en place des standards de travail pour réduire les délais et erreurs;
- Utilisation du Value Stream Mapping pour identifier les étapes sans valeur ajoutée.

B. Approvisionnement et gestion des stocks

- Réduction des surstocks ou ruptures grâce au système du Juste-à-temps;
- Standardisation des commandes récurrentes.

C. Organisation des espaces de travail et des déplacements

- Application des 5S pour améliorer l'ordre, la propreté et l'ergonomie;
- Réduction des déplacements inutiles des collaborateurs ou des prestataires à travers l'interconnexion des machines.

D. Gestion des salles de réunions et des ressources partagées

- Mise en place de processus fluides pour la réservation et l'utilisation des salles;
- Analyse des taux d'occupation pour optimiser les ressources.

E. Traitement des dossiers administratifs

- Automatisation des tâches répétitives;
- Optimiser la gestion du courrier en créant des protocoles clairs pour le tri et la distribution et, définir des délais cibles pour chaque type de courrier (urgent, confidentiel et normal)
- Réduction des délais de traitement par la suppression des étapes inutiles.

F. Accueil et services aux collaborateurs

- Standardisation du processus d'accueil des nouveaux arrivants;
- Amélioration continue basée sur les retours des utilisateurs internes;
- Réduire le temps d'attente.

Il est à noter que, ces actions ne visent pas seulement à améliorer l'efficacité des opérations et à simplifier les processus, mais aussi à renforcer l'engagement des employés en les impliquant activement dans une dynamique de changement et d'amélioration continue aux Services Généraux de la Banque Centrale du Congo.

REFERENCES

- [1] Balzer, W.K. (2010). Lean higher education: increasing the value and performance of university processes. San Francisco: Jossey-Bass.
- [2] Barros, R.S. & Ferreira, A.M. (2019). « Lean management in central banks: the case of the Bank of Portugal. *International Journal of Industrial engineering and Management*, 10 (4), 217-224.
- [3] Ben-Tovim, D., Bassham, J., Bolch, D., Martin, M., Dougherty, M. & Szwarcboard, M. (2007). « Lean thinking across a hospital: redesigning care at the Flinders Medical Center ». *Australian Health Review*, 31 (1), 10-15.
- [4] Carter, R. & Bromiley, P. (2012). « Opérations management and the ressource-based view: Another view ». *Journal of Operations Management*, 30 (1-2), 18-20.
- [5] Dos Santos, J.X. & Cabrita, M.R. (2016). « Lean banking: Applying lean principles to improve efficiency in financial service ». International conférence on Systematic Innovation.
- [6] Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- [7] Radnor, Z. & Osborne, S.P. (2013). « Lean: A failed theory of public services ? ». *Public Management Review*, 15 (2), 265-287.
- [8] Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Simon & Schuster.