

TRADUCTION ET SYNTHÈSE D'ARTICLE

Réalisés par Jean TROUCHAUD*

Tiré de l'article

ÉVALUATION CONCERNANT L'ACQUISITION ET L'IMPLANTATION DE SYSTEMES ERP EN CHINE**

de Ling X.Li, Sohail S.Chaudhry, Peggy E. Chaudhry

En introduction, les auteurs rappellent les nouveaux enjeux des industriels chinois qui veulent compter dans la compétition internationale, notamment en termes d'adoption de nouvelles méthodes d'organisation et de gestion et des outils techniques correspondants. Ainsi, MRP, JIT et ERP leur sont apparus comme autant de leviers pour accélérer leur croissance et leur accession au statut d'industriels mondiaux. Le concept MRP a été introduit en Chine au début des années 80 et a été depuis adopté par de nombreuses entreprises tant manufacturières que (semi) process. Il y a eu des succès et des échecs, constituant autant d'expériences utiles dont personne n'avait entrepris l'étude jusqu'à ce jour.

La méthode d'étude a été largement inspirée de celle utilisée pour des études semblables aux US, Singapour... déjà rapportées et n'a porté -faute de budget- que sur 50 grosses entreprises en majorité étatiques ou semi-étatiques (avec 33 % de réponses) et leur directeur industriel et leur directeur informatique. Cette étude présente les caractéristiques suivantes :

- 60 % des logiciels concernés étaient étrangers ;

* Consultant au Groupe Euriware.

** APICS P&IM Journal 3 & 4 quarters 2001, Vol. 42, N° 3 & 4.

- (BPCS, MOVEX, ORACLE, SYMIX, SAP, MANMAN, MFG/PRO...), 30 % spécifiques et seulement 6 % de fournisseurs nationaux ;
- Le ratio budgétaire hardware/software : support observé est de 4/1/1 avec des engagements plus en moins étalés dans le temps (avec quelques problèmes d'intégration dus à ces décalages) ;
- 50 % des entreprises interrogées se déclarèrent très moyennement satisfaites de l'expérience, 20 % mécontentes et 30 % satisfaites.

Beaucoup d'insatisfaction semble provenir du fait que les logiciels étrangers intègrent mal les spécificités chinoises en termes de gestion et de comptabilité. Les temps d'implantation varient entre 6 et 17 ans ! Par contre les retours en termes de réduction de stocks (63 %) d'en cours (39 %) ou d'autres améliorations quantitatives sont comparables aux chiffres occidentaux. Contrairement aux Etats-Unis, l'ERP chinois ne démarre jamais par la finance mais par le MRP. Il n'est jamais classé A, très peu B et presque toujours en C (ce qui n'est pas très éloigné de la situation américaine et il en est de même pour les facteurs de succès notamment en ce qui concerne le rôle respectif de l'utilisateur et le l'informaticien), les managers l'utilisant un peu comme un jeu vidéo magique !

La gestion des stocks est quasi parfaite, par contre l'analyse des coûts et les prévisions commerciales sont inexistantes ! Les Chinois sont arrivés à la conclusion que MRP2 était surtout pertinent pour les industries de sous-assemblage (type A) les industries utilisant la CNC et les productions répétitives, ce qui est plutôt différent des observations américaines qui privilégient les nomenclatures nombreuses et des demandes consolidées de composants.

Un cas réel est traité qui concerne la fabrication de circuits imprimés qui ne diffère guère des cas occidentaux décrits il y a 10 ans. Ce qu'il convient surtout de retenir de cette étude et de ce cas c'est que malgré certains bénéfices quantitatifs, les industries chinoises ont souffert dans leur expérience MRP2 de l'écart entre les nouveaux outils techniques et le style de gestion existant comme de l'inadéquation des approches stratégiques de planification et de l'impréparation en vue de l'intégration des systèmes.

Il leur faudra encore beaucoup de temps pour vraiment progresser. Les éditeurs étrangers y remarqueront l'intérêt pour eux de mieux adapter leurs produits à un marché chinois néanmoins prometteur.