

# Chasse au gaspi sur les réseaux collaboratifs des supply chains



Vers une meilleure  
compréhension des  
perspectives, des défis et des  
opportunités dans le secteur de  
l'industrie

**Sommaire**

Introduction .....	3
1. L'impératif d'un réseau d'entreprise optimal .....	4
2. La complexité des défis associés aux réseaux.....	5
3. Les projets à envisager dès aujourd'hui .....	6
Consolidation et réorganisation de la plate-forme .....	6
Rationalisation de la connectivité avec les PME.....	8
Externalisation des opérations BtoB.....	9
Conclusion .....	11
Figure 1. La complexité de l'environnement industriel actuel.....	5
Figure 2. Les solutions modulaires permettent aux fabricants de relier les individus, les processus et la technologie.....	10

### Introduction

Il a fallu des décennies aux industriels pour apprendre à fabriquer et assembler leur produit selon les principes du Lean Manufacturing. En mettant en place des processus continus de changement et d'amélioration, ils sont parvenus à minimiser l'utilisation dans leurs propres entreprises de l'espace, des matières premières, des transports en cours de fabrication et du stockage des produits finis. Les stocks ont été réduits à des niveaux inimaginables il y a vingt ans. Les défauts et les autres gaspillages ont diminué de manière similaire. Les délais de fabrication sont plus courts que jamais.

Et pourtant, l'environnement concurrentiel ne cesse de changer. Les progrès de l'informatique ont permis aux fabricants de travailler plus étroitement avec leurs clients, leurs fournisseurs et d'autres organisations extérieures. Cela signifie que l'application des principes du Lean Manufacturing nécessaire pour conserver un avantage concurrentiel dépasse largement le cadre de l'usine. Elle doit être étendue à toutes les transactions qui ont lieu depuis l'enregistrement de la commande jusqu'à sa livraison. Ce processus doit se dérouler sans erreurs ni défauts, le plus rapidement possible et en assurant la plus grande visibilité sur chaque étape dans un réseau devenu éminemment complexe. Dans les faits, l'entreprise qui reçoit une commande est aujourd'hui responsable de la gestion des activités physiques et des flux d'informations relatifs à des structures ou des entreprises qui ne se trouvent pas directement sous son contrôle. Voilà exactement ce qu'on entend par le concept d'intégration BtoB.

Pour désigner ce type d'intégration entre organisations, Forrester Consulting utilise le terme de flexibilité métier, qu'il définit comme la « combinaison de l'efficacité opérationnelle d'une entreprise et de sa capacité à développer rapidement de nouvelles solutions innovantes ».<sup>1</sup>

Pour mieux comprendre ce besoin actuel d'intégration, il suffit d'observer ce qui se passe en cas d'absence ou de problème lié à l'intégration. Tout problème de communication entre le fabricant et un fournisseur, un prestataire logistique ou même un organisme de standardisation ralentit d'autant la transaction avec le client : une perte coûteuse, qui demande même parfois une réparation et a un impact négatif sur la satisfaction du client. L'intégration, au contraire, est le résultat obtenu lorsque la coordination entre les participants impliqués et la transparence des informations sont parfaites. Il s'agit en fait de la composante de communication et de gestion de l'information du Lean Manufacturing.

Tous les fabricants ont bien compris l'importance d'une telle intégration, mais elle reste un objectif difficile à atteindre. Les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier ont l'impression d'être toujours en retard, s'efforçant de résoudre au cas par cas chaque défaillance avec une solution qui n'empêchera pas le prochain incident de survenir encore plus rapidement et de façon plus inattendue. Pour sortir de cette spirale qui semble consommer toutes les ressources informatiques de l'entreprise, il s'agit de comprendre les difficultés spécifiques qui doivent être résolues dans l'intégration des supply chains, afin de déterminer l'approche qui permettra de venir à bout de façon financièrement efficace de l'enchaînement sans fin des problèmes.

1. Source : « The Value of An Enterprise Integration Strategy », étude réalisée par Forrester Consulting pour Sterling Commerce, 31 décembre 2008.

L'objectif de ce livre blanc est de montrer comment les technologies de l'information peuvent permettre d'atteindre la réactivité et la souplesse nécessaires à la suppression des coûts et des retards dans les écosystèmes collaboratifs du secteur industriel.

### **1. Un impératif : disposer d'un réseau d'entreprises optimal**

On ne cesse de s'interroger sur l'avenir des activités industrielles : ont-elles une chance d'être un jour relocalisées, voire d'être réinternalisée, ou vont-elles tout simplement s'écrouler à cause de la crise ? C'est là passer complètement à côté du problème.

Le secteur de l'industrie manufacturière est, et sera toujours, un vaste réseau d'acteurs très divers, depuis les concepteurs des produits jusqu'aux fabricants de tout ou partie du portefeuille de produits, en passant par les distributeurs et les revendeurs du produit final. Et c'est à ceux qui gèrent avec le plus d'efficacité et de flexibilité un réseau d'entreprises complexe et changeant que reviendra finalement l'avantage concurrentiel.

L'accélération des changements dans tous les secteurs concurrentiels a abouti à un état de réorganisation permanente du réseau. Les indispensables réduction des coûts et encadrement des niveaux de services impliquent de fréquentes évolutions de l'activité depuis l'externalisation et la délocalisation de proximité jusqu'aux fusions et acquisitions. Chacune de ces évolutions (secondaires et stratégiques) modifie automatiquement le jeu des activités et partenaires supposés collaborer parfaitement au sein du réseau global. Mais lorsqu'une nouvelle fonction externalisée devient opérationnelle, ou qu'une entreprise rachetée change son mode de fonctionnement, le flux des données doit s'adapter sans attendre à la nouvelle donne. Les autres conditions d'exploitation changent tout aussi régulièrement, s'ajustant aux évolutions d'un marché hautement instable. De nouveaux équipements sont nécessaires, les installations obsolètes doivent être fermées, tandis que d'autres sont agrandies et rééquipées. Résultat : il n'est plus possible de représenter l'organisation dans son ensemble sous la forme d'un schéma statique. L'entreprise est devenue un organisme pluricellulaire aux contours flottants, qui, si tout se passe bien, continue à croître.

On pourrait dire la même chose de l'environnement économique, qui exerce son influence depuis de l'extérieur sur l'entreprise industrielle. Le fonctionnement des supply chains est lui aussi en constante évolution et devient de plus en plus complexe. Les exigences des clients, qui cherchent des solutions aux situations auxquelles ils se trouvent eux-mêmes confrontés, changent également. Les processus internes des fournisseurs sont remaniés. Le contexte concurrentiel peut varier rapidement selon la région ou la catégorie de produit. Les variations se répercutent alors de la périphérie (y compris les fournisseurs) au centre du réseau, et bien sûr, à tous les autres fournisseurs et partenaires. Evoluer sur les marchés internationaux ou mondiaux est une chance, mais c'est aussi une autre source de changements, qui peuvent affecter tous les processus des entreprises, clients ou fournisseurs. Les exigences de sécurité se multiplient à mesure que l'activité internationale se développe. Dans l'absolu, les réglementations sur les produits, nationales comme internationales, évoluent et s'accumulent avec le temps.

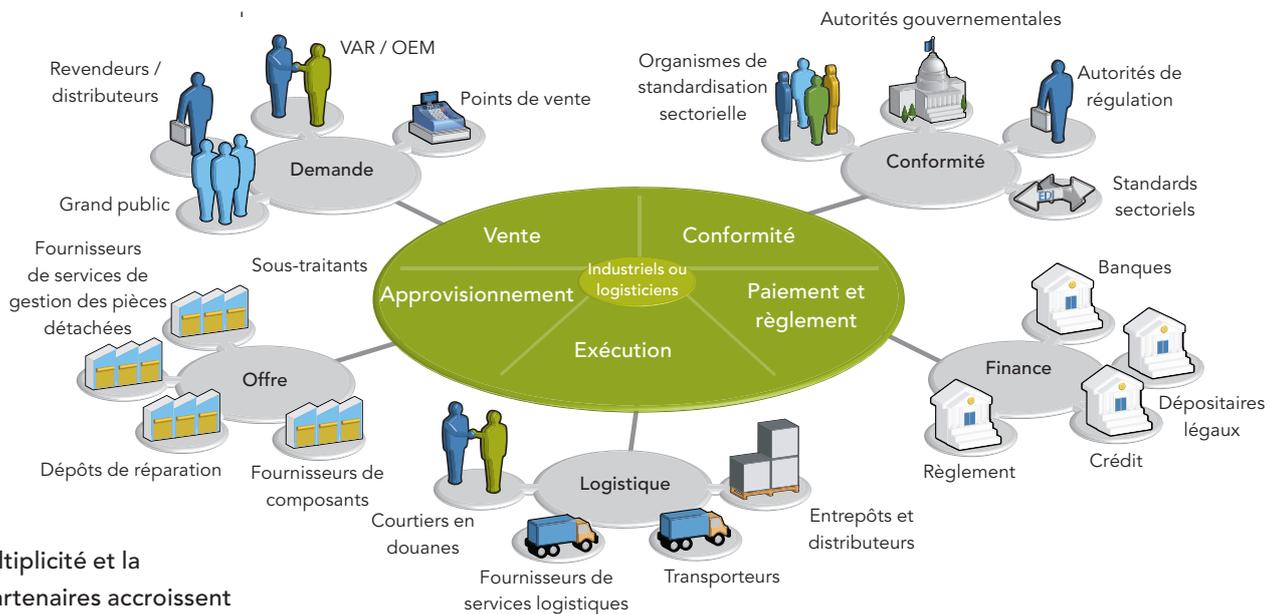


Figure 1. La multiplicité et la diversité des partenaires accroissent la complexité de l'environnement industriel actuel

A cette dynamique incroyablement fluide entre les réseaux d'activités et les facteurs auxquels il leur faut spécialement s'adapter en permanence viennent s'ajouter les contraintes imposées par la fragilité économique actuelle : tous les processus doivent être rationalisés et les projets doivent générer un profit mesurable et immédiat.

## 2. Votre réseau : un ensemble difficile à contrôler

Chacun des aspects décrits ci-dessus engendre des défis spécifiques pour l'entreprise. Pour s'accorder à la nature changeante du réseau, il faut être capable d'identifier et de remédier aux accros qui entravent l'interaction entre les différents participants au réseau. Les obstacles peuvent être de taille. Il est parfois nécessaire de faire le lien entre plusieurs langues, des interprétations différentes des standards sectoriels ou des définitions divergentes de variables d'exploitation ou de mesure essentielles. Les nouveaux ajouts au réseau, aussi ordinaires soient-ils, peuvent néanmoins exiger une restructuration élémentaire pour les adapter aux exigences opérationnelles du Lean Manufacturing, qui rendent les processus moins gourmands en travail manuel et en matières premières et composants. Tous ces éléments suggèrent à juste titre que la composante information occupe une place toute particulière : il est primordial de contrôler la capacité de prise en charge et de connaissance en matière de connectivité chez les partenaires commerciaux, et d'identifier et de corriger rapidement les éventuelles lacunes.

Il est particulièrement urgent et crucial de maîtriser ces défis alors que les supply chains sont en constante évolution. Que ce soit chez un fournisseur ou chez un client, le manque de sécurité au niveau de l'information peut être difficile à détecter et se révéler extrêmement coûteux sur les plans concurrentiel et juridique en cas de violation. Cet état de fait met aussi en lumière la nécessité d'améliorer l'efficacité des entreprises dans le domaine des procédures d'intégration des partenaires commerciaux. Ces procédures doivent identifier de façon proactive les insuffisances au niveau du fonctionnement, de la sécurité, et, plus important encore, de la connectivité. Sans cela, des domaines clés du réseau risquent de s'écrouler, avec des conséquences qui peuvent être catastrophiques.

Les facteurs économiques multiplient les difficultés. Alors que les besoins en gestion de l'information ne cessent d'augmenter, les entreprises se trouvent souvent limitées dans leur capacité à y répondre efficacement. Parfois, la bande passante est insuffisante pour prendre en charge les nouveaux outils et flux d'informations dont elles ont besoin. Ou encore, les fonds manquent pour mettre en œuvre les projets métier et requêtes nécessaires. Et en général, elles ne disposent pas en interne de l'expertise qui convient pour résoudre ce type de problèmes techniques. Il en résulte bien souvent des réponses lentes et inefficaces aux difficultés de l'intégration BtoB.

### 3. Les projets à envisager dès aujourd'hui

Les difficultés sont nombreuses. Mais il apparaît clairement que la solution réside dans l'amélioration stratégique de l'intégration des systèmes d'informations sur tout le réseau, et notamment la chaîne logistique. Seule une telle intégration peut permettre d'identifier rapidement les incidents avant qu'ils ne se transforment en crises et donner les moyens de mettre en œuvre, surveiller, mesurer et même anticiper les changements nécessaires. En gestion comme ailleurs, les modes viennent et passent, mais une recommandation entendue il y a bien longtemps, à la grande époque de la Productique, reste d'actualité : il faut simplifier, automatiser et intégrer. Ces trois principes peuvent être tout particulièrement appliqués pour éliminer les pertes dans vos réseaux de partenaires commerciaux. Nous vous recommandons ainsi d'envisager trois types de projets qu'il est tout à fait judicieux de mettre en place dès aujourd'hui. Sans attendre que l'économie se rétablisse, mais justement maintenant, parce que les conditions économiques sont particulièrement difficiles. Ces projets constituent une démarche complète, qui implique 1) la réorganisation et la consolidation de la plateforme, 2) la rationalisation de la connectivité avec les PME, et 3) l'externalisation de certaines ou de l'intégralité de vos opérations d'intégration BtoB.

#### Consolidation et réorganisation de la plate-forme

Dans le contexte actuel, les industriels doivent commencer par rationaliser les plateformes BtoB existantes et les outils d'intégration qui tournent sur ces plateformes. La prolifération de systèmes informatiques témoignent de choix qui ont été faits en dehors de toute considération de synergie informatique. Vous pouvez posséder plusieurs systèmes ERP, éventuellement répartis sur plusieurs sites à travers le monde. Vous pouvez même avoir différentes sphères d'expertise en intégration qui ne se parlent jamais entre elles : un comble, vu leur fonction. La situation n'est pas seulement ironique, elle est aussi coûteuse : duplication du travail, processus difficiles à adapter et dissémination de l'expertise.

Comment ces problèmes se manifestent-ils au niveau des performances ? Par des coûts de transaction élevés et des retards répétés dans les transactions BtoB de toutes sortes. Le symptôme le plus courant de ces coûts excessifs et ces retards ? Un trop grand nombre de transactions manuelles avec les clients et les fournisseurs ; chaque seconde passée par un document dans la pile « à traiter » représente des coûts de transaction supplémentaires et un allongement du délai entre l'ordre et l'exécution. Au niveau macro, le manque d'intégration se manifeste par une lenteur de l'entreprise à réagir aux changements de la demande et/ou de l'approvisionnement, du fait des écarts entre les systèmes automatisés de l'entreprise et ceux de ses partenaires commerciaux.

Autre élément indispensable du processus de rationalisation : l'évaluation des exigences de sécurité. Les transferts de données relatives à la propriété intellectuelle, de données propriétaires ou de tout autre type de données sensibles doivent être traités avec une attention toute particulière et faire l'objet d'un contrôle et d'une maintenance continus. Cette fonction s'accompagne de nombreuses responsabilités puisqu'elle peut concerner des types de données très différents, depuis les fichiers CAO/FAO jusqu'aux adresses IP des clients, en passant par les données de recherche et d'études. Autrement dit, il est impossible de définir un type de fichier unique pouvant être géré via une connexion sécurisée distincte. L'impératif de sécurité s'applique donc à l'intégralité du système.

Tous les éléments précédents sont essentiels au processus global de réorganisation de l'entreprise en vue de concevoir et de mettre en oeuvre des systèmes conçus spécialement pour favoriser une réponse rapide aux changements des situations et des variables partout sur le réseau. La notion d'intégration doit évoluer, et les réponses apportées doivent désormais englober aussi bien les processus internes qu'externes.

Une solution d'intégration complète et globale profitera à toute la chaîne logistique. Forrester Consulting a identifié les fonctionnalités suivantes (et leurs critères de mesure) comme des clés du succès face à la concurrence :

- productivité du développement des applications (diminution du temps de développement de 40 à 60 %) ;
- meilleures fonctions d'optimisation des processus (simulations des processus capables de modélisation optimale) ;
- réponse plus rapide aux nouveaux besoins métier (délai de réponse) ;
- plus grande collaboration métier/informatique (délai de conception du système/processus finalisé) ;
- visibilité en temps réel sur les processus métier (représentations graphiques des processus en cours) ;
- coûts de support diminués (réduction de la charge de maintenance, modifications plus rapides et flexibles) ;
- formation du personnel plus efficace (formation sur un ensemble d'outils stratégiques unique au lieu de plusieurs) ;
- capacité à prendre en charge<sup>2</sup> plus efficacement les situations de fusion et acquisition (flexibilité intégrée pour maximiser le temps de fonctionnement).

Ces capacités sont tellement incontournables qu'elles font dire à Forrester : « La réalité de l'ère numérique, c'est que votre activité s'incarne dans votre informatique et qu'elle ne peut donc pas évoluer plus vite que votre informatique ».<sup>3</sup>

La question essentielle est donc la suivante : que faut-il pour évoluer aussi vite que le permet l'informatique ?

2. Source : « The Value of An Enterprise Integration Strategy », étude réalisée par Forrester Consulting pour Sterling Commerce, 31 décembre 2008.

3. Source : voir note 2 ci-dessus.

**Rationalisation de la connectivité avec les petites et moyennes entreprises (PME)**

L'une des conclusions les plus courantes lors des audits d'intégration est que les écarts entre systèmes sont plus graves avec les PME, qui ne disposent pas de l'infrastructure nécessaire pour suivre leurs partenaires commerciaux de plus grande taille. C'est pourquoi il est impératif, pour parvenir à une véritable intégration BtoB, de développer de nouveaux modes d'interaction avec les PME, qu'il s'agisse de fournisseurs ou de clients.

Les résultats obtenus par les entreprises qui se sont engagées en faveur d'une intégration complète confirment que cette démarche permet d'améliorer les performances métier. Chez certaines grandes entreprises industrielles ayant utilisé la technologie de pointe pour unifier les opérations et éliminer les pertes d'efficacité sur leurs supply chains, on a constaté des améliorations significatives : traitements automatisés à 100 % dans tout le réseau de partenaires ; frais administratifs du réseau diminués de 20 % et fiabilité du système supérieure à 99,9 %.

De telles améliorations ne sont pas simples à obtenir. Les variables à prendre en compte diffèrent énormément d'un métier à l'autre et les défis à relever ne sont pas les mêmes selon que les entreprises dépendent d'une poignée de fournisseurs ou d'une longue suite de supply chains. Au cours de son expérience, Sterling Commerce a rencontré des clients aux situations très diverses :

- Moins de 20 % se trouvent dans la situation enviable (du point de vue des coûts et de l'efficacité, toutes choses égales par ailleurs) d'avoir un petit noyau de fournisseurs qui représentent la plus grande part de leur activité. Dans cet environnement, l'intégration tend à être plus facile et à poser moins de problèmes.
- Environ 25 % d'entre eux suivent la règle des 80/20 : 80 % de l'approvisionnement provient de seulement 20 % des fournisseurs. Dans ce cas, il existe le plus souvent une intégration BtoB automatisée avec les principaux fournisseurs. Avec les fournisseurs restants, qui représentent en tout moins de 20 % de l'activité, les transactions se font généralement manuellement. Il est donc plus coûteux et moins fiable de traiter avec ces plus petits acteurs.
- Les quelques 55 % restants font appel à des fournisseurs très éparpillés, sans fournisseurs vraiment dominants. La difficulté est alors la même que pour les petits fournisseurs (80 %) mentionnés dans l'hypothèse précédente.

Au final, environ 80 % des industriels comptent de nombreuses PME (petites et moyennes entreprises) parmi leurs fournisseurs, ce qui se traduit généralement par des interactions très loin d'être « Lean ».

Etant donné le grand nombre de permutations dans ce casse-tête et la difficulté à savoir à l'avance quelles seront les combinaisons au fil du temps, seule une plateforme d'intégration agile et flexible peut répondre au défi de l'intégration. En tant que prestataire de services externalisés, Sterling Commerce ne peut mieux démontrer son expertise qu'en présentant la diversité de ses clients. Voici les types d'entreprises qui font appel à nous :

- 41 % : de 100 millions à moins de 1 milliard de \$
- 34 % : de 1 milliard à moins de 5 milliards de \$
- 26 % : 5 milliards de \$ ou plus

Si nous réussissons à travailler pour des entreprises de tailles aussi variées, c'est qu'il n'y a pas d'architecture de supply chain que nous ne maîtrisons pas. Rappelons que notre statut de prestataire d'externalisation représente un avantage irremplaçable. En général, les entreprises sont prêtes à investir fortement dans l'intégration avec leurs plus gros fournisseurs. Mais nous savons, grâce à notre compréhension des exigences concurrentielles, que la longue chaîne de tous les fournisseurs est tout aussi importante. Et de fait, 70 % des entreprises du secteur industriel sont maintenant d'accord avec nous sur ce point. Notre expérience nous permet d'offrir à tous des services adaptés.

Les PME ont des raisons particulières de s'intéresser à ce type de démarche. En effet, près de 45 % déclarent ne pas disposer d'un groupe de fournisseurs privilégiés. Elles sont plus petites que les acteurs dominant sur leur secteur, et pourtant leurs supply chains sont plus longues.

Le déséquilibre de pouvoirs est réel dans tous les secteurs. C'est l'occasion de faire de la valorisation des relations une priorité pour acquérir un avantage concurrentiel stratégique. Toutes les entreprises souhaitent que les relations, en particulier avec leurs principaux fournisseurs, soient réellement collaboratives. De telles relations reposent nécessairement sur une plate-forme solide de pratiques collaboratives. L'avantage concurrentiel reviendra aux entreprises capables d'établir le même degré de collaboration sur toute la chaîne des fournisseurs, quelle que soit sa longueur.

### **Externalisation des opérations BtoB**

Vous êtes un spécialiste dans votre domaine, et certainement pas un spécialiste de l'informatique. Les concurrents les plus efficaces sont ceux qui savent quand faire appel à des experts externes. C'est par cette capacité de discernement qu'on peut arriver aux capacités et aux résultats décrits précédemment.

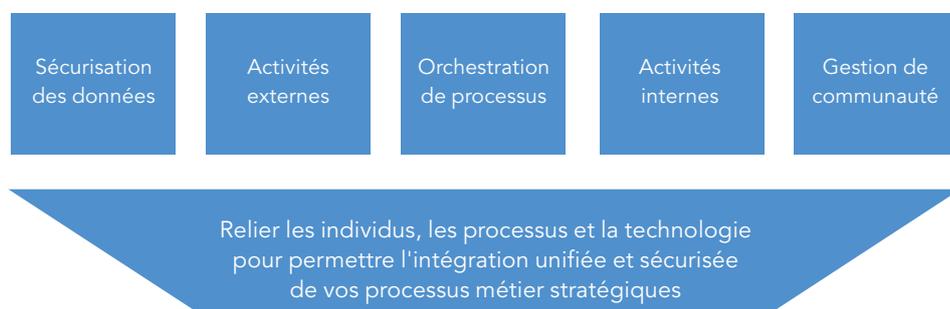
La première étape vers le succès consiste à reconnaître le poids des arguments en faveur d'une externalisation du développement et de la gestion de systèmes BtoB entièrement intégrés. De nombreuses institutions et organisations du secteur industriel arrivent à cette conclusion : les industriels ne peuvent maintenir en interne le niveau d'expertise nécessaire pour faire évoluer leurs systèmes à la vitesse à laquelle la technologie progresse. Les exigences de rentabilité et l'accélération de l'évolution des besoins en matière de développement de solutions obligent à fonder un partenariat avec des prestataires de services qui sauront mettre à votre disposition la technologie la plus récente.

Les systèmes BtoB déjà en place, fragmentés et inefficaces, coûtent cher. Pour comprendre le rapport coût/bénéfice des nouveaux investissements nécessaires, il faut une expertise qui va au-delà des modèles de décisions financières classiques. L'expertise d'un sous-traitant peut démontrer comment ce type de nouvel investissement peut réduire le coût total de possession d'un système. Et leur contribution régulière pour opérer le système après sa mise en œuvre peut de plus générer des bénéfices en :

- libérant vos équipes informatiques en interne pour leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier ;
- accélérant la collaboration BtoB avec les partenaires ;
- accélérant la commercialisation des nouveaux produits ;
- améliorant les niveaux de service en interne et en externe ;
- garantissant l'évolutivité et la flexibilité ;
- procurant un avantage concurrentiel en matière de processus, de produits et de marchés.

Pour obtenir ces bénéfices, il convient de travailler en collaboration avec un prestataire capable 1) d'identifier et mettre en œuvre un logiciel intégré qui offre les fonctionnalités nécessaires et 2) de perfectionner les applications existantes et d'en développer de nouvelles au besoin, avec un délai de lancement et des interruptions de services minimaux.

Figure 2. L'intégration des capacités permet aux fabricants de relier les individus, les processus et la technologie



Les systèmes mis en œuvre doivent assurer les services suivants : transport sécurisé des données, intégration externe, orchestration de processus, intégration externe et gestion de communauté. Au final, une telle solution informatique doit prendre en charge la connectivité dans tous types de formats, avec une gestion des processus métier solide.

En sélectionnant l'expertise externe appropriée et un système BtoB dynamique, entièrement intégré, vous disposerez de la flexibilité dont l'industrie aura besoin pour se développer dans les années à venir. Qu'entend-on concrètement par flexibilité ? Il s'agit de la rationalisation des systèmes par lesquels les entreprises industrielles interagissent avec les partenaires commerciaux qui font partie de leurs réseaux étendus. Il s'agit aussi parfois de l'externalisation de certaines ou de toutes vos opérations d'intégration BtoB.

## Conclusion

La nécessité d'améliorer les performances en faisant appel aux meilleures ressources technologiques présente plus de difficultés que jamais. Il est important de signaler que les entreprises ayant défini des objectifs d'amélioration spécifiquement ciblés et directement en lien avec leurs résultats ont constaté des améliorations considérables.

**Exemple :** Un fabricant de produits Hi Tech qui avait besoin de développer un nouveau canal de vente a utilisé des systèmes intégrés. Il a développé les ventes de l'un de ses principaux distributeurs de plus de 600 %, a enregistré des dizaines de millions de dollars de chiffre d'affaires grâce au nouveau canal de distribution, tout en réduisant les délais de développement et de mise en œuvre du BtoB de 75 %.

**Exemple :** Un autre fabricant de produits Hi Tech qui avait identifié la nécessité d'améliorer la visibilité sur sa supply chain a mis en place des fonctionnalités lui permettant de consulter 1) l'état de l'inventaire heure par heure, et non plus quotidiennement, et 2) l'état des livraisons à la minute près, et non plus toutes les heures. En outre, les coûts de maintenance BtoB ont diminué de 50 %.

**Exemple :** Un fabricant de biens de consommation qui avait besoin de gérer les différentes exigences des consommateurs a réduit de 50 % le délai de livraison de ses produits aux supermarchés. Les bénéfices associés incluaient une réduction significative des coûts d'intégration des petits distributeurs, ainsi que des coûts d'assistance et de maintenance de l'intégration BtoB.

Comprendre comment arriver à de telles améliorations dans le contexte extraordinairement complexe des supply chains de l'industrie, c'est le domaine de compétence de sociétés comme Sterling Commerce.

## A propos de Sterling Commerce

Sterling Commerce, filiale de AT&T Inc (NYSE : T), aide les entreprises à optimiser et à transformer rapidement, facilement et en toute sécurité leur écosystème collaboratif afin d'accroître leur chiffre d'affaires et de réduire leurs coûts. Plus de 30 000 clients dans le monde font confiance aux applications et solutions d'intégration Sterling Commerce pour établir des interconnexions, communiquer et collaborer avec leurs clients, partenaires et fournisseurs afin de stimuler leur croissance, de s'adapter au changement, d'améliorer leurs performances et de protéger leur entreprise. Sterling Commerce, dont le siège social est basé à Columbus, Ohio, est implantée dans 24 pays à travers le monde. Pour plus d'informations, visitez le site [www.sterlingcommerce.fr](http://www.sterlingcommerce.fr)

**Sterling Commerce**  
An AT&T Company

Pour connaître la liste des bureaux Sterling Commerce dans le monde, visitez le site [www.sterlingcommerce.fr](http://www.sterlingcommerce.fr)

©2009. Sterling Commerce, Inc.

©2009, Sterling Commerce, Inc.  
Tous droits réservés. Sterling Commerce et le logo Sterling Commerce sont des marques commerciales de Sterling Commerce, Inc. ou de ses sociétés affiliées. Tous les produits cités sont des marques commerciales, de service ou des marques déposées de leurs détenteurs respectifs.  
Imprimé en Europe.

SC0713F 04/09