



LE BPM,

Le BPM est un marché de prélecture pour les Var, clament haut et fort de nombreux éditeurs. Mais il requiert des compétences spécifiques, tant pour la mise en place des solutions technologiques que pour l'analyse des processus métier des entreprises utilisatrices.



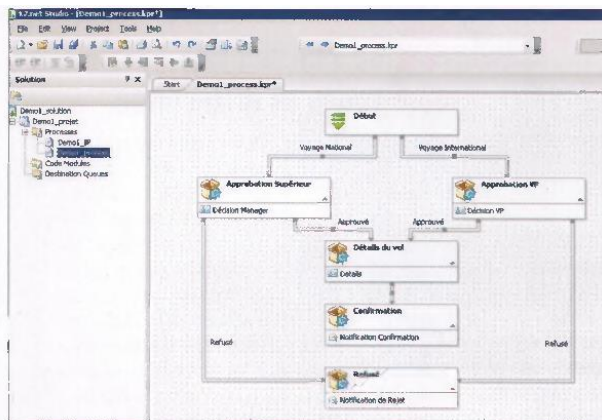
En ce début 2007, le BPM figure en très bonne place sur l'agenda des sociétés de services. Certes, de nombreux éditeurs spécialisés distribuent encore en direct leurs solutions. Et à défaut d'atteindre les volumes de vente nécessaires, ils ne passent pas non plus par des grossistes pour commercialiser leurs offres peu packagées auprès d'un réseau de Var. Mais ils sont aussi nombreux à bâtir un modèle mixte - direct et indirect. Et tous affichent l'ambition de travailler davantage en 2007 avec des sociétés de services et des cabinets de conseil. Ces partenaires ont un rôle de prescripteurs et de « détecteurs de besoins », pour reprendre les termes de Raphael Syren, directeur marketing de l'éditeur W4. « Ils sont aussi sollicités pour leur capacité à conseiller les entreprises utilisatrices en amont du déploiement et à implémenter les solutions », précise Frédéric Bonnard, directeur de

la division Crossvision de l'éditeur Software AG. solutions liées au BPM, la popularité de ce sigle ne jouant guère en faveur de sa lisibilité. Aux confluent de domaines variés, il est utilisé pour désigner à la fois les transferts de données entre applications (par le biais d'un EAI, pour *Enterprise application integration*), la modélisation de processus métier, leur orchestration automatique ou encore l'automatisation de tâches successives entre salariés, également appelée « workflow ».

Très lié, « le workflow est centré sur les actions humaines, tandis que le BPM affiche une approche plus glo-



Le BPM permet d'informatiser le modèle de processus.



► **Processus d'accréditation d'attribution de billets d'avion pour les déplacements des commerciaux, par exemple.**

de la division Crossvision de l'éditeur Software AG.

Ce dernier travaille, entre autres, avec Atos Origin, Business & Decision, Cap Gemini et Micropole Univers. « La formation et le support technique sont deux autres axes d'intervention », ajoute Tom Bayens, l'architecte de jBPM chez jBoss (groupe Red Hat).

Workflow, BPM ou CPM ? That is the questio

Il est vrai qu'il est difficile pour un client de s'y retrouver seul dans le dédale de

balisante, avec une prise en charge des applications », nous explique Alain Bezaçon, directeur d'Advantys, un éditeur français spécialiste du workflow. De plus en plus, « il faudra interagir avec tout le système d'information de l'entreprise sans avoir à tout remplacer », constate pour sa part Raphaël Syren, directeur marketing de l'éditeur W4.

Jugé porteur, le BPM est aussi en passe d'être adopté par d'autres éditeurs issus d'horizons variés. En vue de surfer sur sa popularité, des spécialistes



un Bon Petit Marché pour les Var

du CPM (*Corporate performance management*) ont, par exemple, parfois tendance à échanger le « c » de *corporate* par le « b » de *business*, en communiquant sur leurs applications de mesure de la performance de gestion de la société.

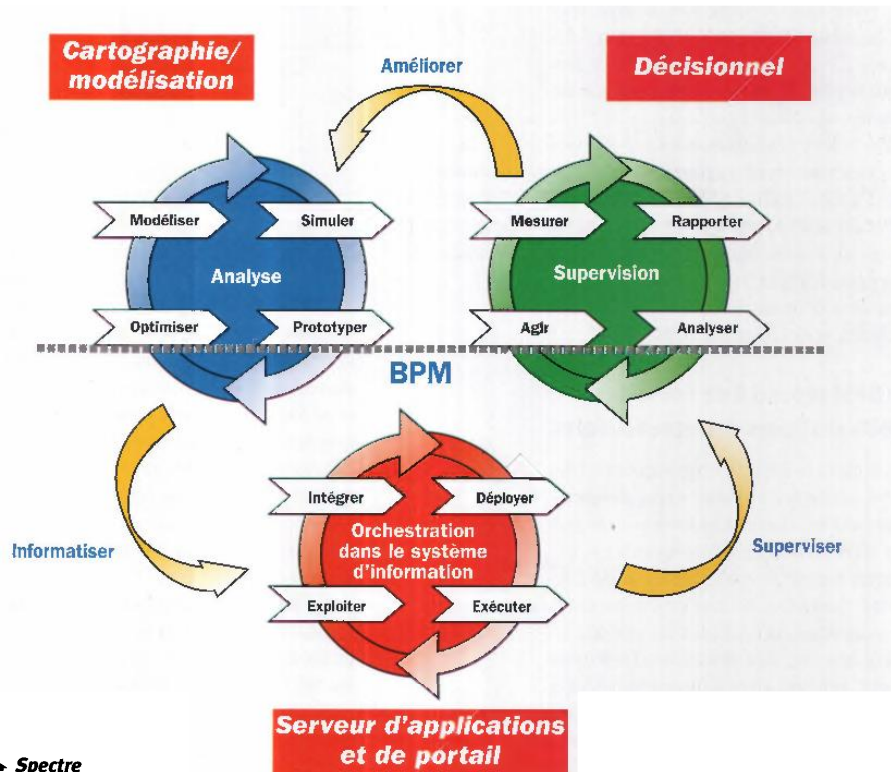
« Le Business process management correspond à la capacité de modéliser, d'exécuter et d'optimiser des activités cross-fonctionnelles qui concernent les salariés, les applications et les partenaires », clarifie Henry Peyret, analyste chez Forrester. Il ajoute que les suites de BPM sont des « outils intégrés permettant d'accompagner les améliorations des processus fonctionnels ». Les processus en question sont des flux d'information - automatisés ou non - qui transitent entre les systèmes de production et de gestion, en vue d'accomplir certaines opérations comme la facturation, la comptabilité, la livraison, le traitement des réclamations, des demandes de crédit ou la gestion des demandes de congés, pour citer les exemples le plus souvent mentionnés. Du point de vue des salariés, le BPM se traduit par une liste



Pascal Heide, Axyus.

L'adaptation des applications aux processus métiers est l'un des derniers leviers d'optimisation.

◆ **Spectre des différents processus mis en œuvre par le BPM.**



SOURCE: IBERNARD DEBAUCHE - CHEF PRODUIT ET MARKETING SOLUTION (AXWAY), CO-AUTEUR DE L'OUVRAGE BPM-BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PUBLIÉ CHEZ LAVOISIER EN 2004.

d'actions à effectuer, avec des alertes les prévenant de la nécessité de les accomplir ou un basculement vers d'autres collaborateurs disponibles, le cas échéant.

Le BPM « permet d'informatiser le modèle de processus », résume Bernard Debauche, chef produit et marketing solution chez Axway (groupe Sopra). Il autorise aussi, selon lui, une informatisation d'actions transversales qui ont jusqu'ici été peu optimisées, contrairement à d'autres fonctions comme la comptabilité. « Ce qui a changé, c'est la nature des traitements que nous

sommes capables d'effectuer », conclut d'ailleurs François Tabourot, directeur de Mega, un éditeur français de solutions de modélisation (fruit d'un essai-mage de Cap Gemini en 1991).

Le taylorisme appliqué au système d'information ?

Bien entendu, les entreprises n'ont pas attendu le BPM pour réfléchir à la modernisation de leurs outils de production. « Ce n'est pas une discipline nouvelle mais une approche méthodologique qui existe depuis long- »



► **Temps dans des secteurs comme l'automobile**, prévient d'emblée Eric Ortiz, chef produit BizTalk de Microsoft France. Toutefois, si les dirigeants « ont su découper très facilement leurs processus dans l'industrie, le schéma est plus flou dans le secteur tertiaire où l'humain conserve une place importante », explique Pascal Heidet, directeur associé d'Axyus, un intégrateur d'une quarantaine de salariés intervenant sur ce marché. « Il est particulièrement intéressant aujourd'hui d'automatiser les processus qui impliquent des êtres humains », dit-t-il pour sa part Serge Rosak, directeur de la filiale française de l'éditeur Ultimus. « C'est ici que les entreprises perdent le plus de temps, lorsque les salariés ne répondent pas ».

Par ailleurs, tandis que les entreprises se concentraient auparavant surtout sur l'amélioration des produits, « le BPM les aiderait aujourd'hui de plus en plus à améliorer leurs services clients », d'après Sylvain Spenlé, directeur de Vaaluens, un cabinet de conseil parisien spécialiste du BPM.

Le BPM répond à de nouvelles problématiques entrepreneuriales

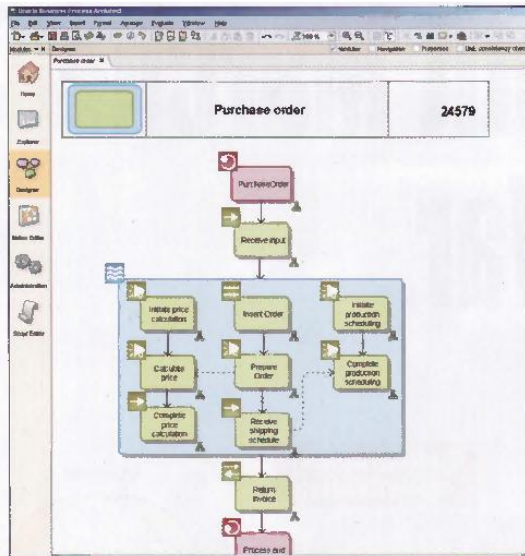
La raison de cet engouement ? Le BPM est le fruit d'une « réappropriation du système d'information par les directions fonctionnelles », explique Pierre Moyen, directeur de l'activité Business architecture de Business at work, un cabinet de conseil en management des systèmes d'information. Il répond aussi à de nouvelles problématiques spécifiques aux entreprises en réseau ou étendues, lesquelles les utilisent pour piloter des opérations de production partagées entre différents intervenants internes et externes.

QUELQUES CHIFFRES

BPM : un bon plan pour le marché ?

Selon les analystes, le Business Process Management a de beaux jours devant lui. Les revenus des ventes mondiales de licences BPM devraient atteindre à elles seules 1 Md\$ d'ici à 2009. En termes de croissance, elles se situent en deuxième position sur le marché des solutions d'infrastructure, juste après la sécurité. Leur taux de croissance annuel est estimé à 14 % d'ici à 2009.

SOURCE : GARTNER DATAQUEST



► **Pilotage d'un processus de commandes de produit.**

« Pour les entreprises, le BPM autorise à la fois des gains de productivité et une optimisation des services », estime, en outre, Henry Peyret. « Il est particulièrement adapté aux sociétés qui disposent d'importants volumes de données à traiter et des contraintes de niveau de service », remarque aussi Bernard Debauche, chef produit et marketing solution chez Axway. Elles ont alors le choix entre « les recrutements ou l'automatisation de ces traitements ». L'idée consiste à identifier les meilleures pratiques pour les généraliser. Un Var nous signale enfin l'intérêt du BPM dans des organisations en proie à des tensions salariales. Il fournit alors aux dirigeants de précieuses informations sur les bénéfices et les inconvénients à attendre d'une éventuelle modification d'un mode de fonctionnemen

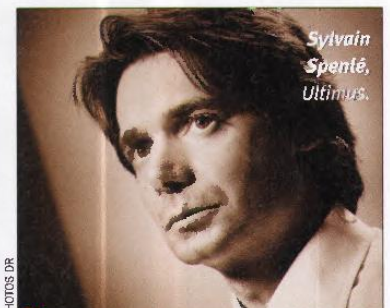
t. D'un point de vue purement IT, l'optimisation des processus métier permet également de diminuer les coûts de développement ou d'acquisition de nouvelles applications et de faciliter les échanges entre salariés. Le nombre de documents pouvant être modélisés et assemblés est également en hausse, grâce au langage XML BPEL (*Business process execution language*), selon Dominique Seban d'IBM. Concrètement, les processus sont aujourd'hui souvent décrits en langage BPMN (*Business process modeling notation*) avant d'être traduits en BPEL (*Business process execution language*), code qui est alors interprété par le moteur d'orchestration.

Dans son « *Quadrant magique 2006* », le cabinet d'études Gartner recense plus de 150 acteurs actifs sur le BPM. Cet institut de recherche précise néanmoins que le marché devrait entrer dans « une phase de consolidation active ».

Ce mouvement a déjà bien commencé. Il a été marqué, entre autres, par les rachats successifs en 2004 de Staffware et Seebeyond par Tibco et Sun, puis de Collaxa, par Oracle en 2005. BEA s'est ensuite offert Fuego en 2006, avant les rachats de Proactivity par EMC, et enfin, de Filenet par IBM en août dernier.

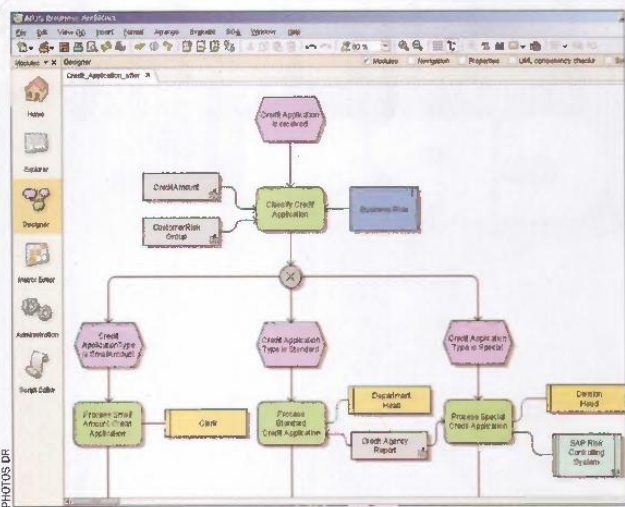
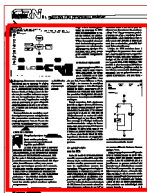
Un marché fragmenté

Au rang des leaders, Gartner positionne dans son étude BEA (la filiale Fuego), Lombardi, Pegasystems et Savvion, ainsi que Appian, Tibco, IBM et Adobe que l'institut qualifie de « visionnaires ». Mais la liste des préten-



le BPM aiderait aujourd'hui de plus en plus les entreprises à améliorer leurs services clients.

dants est bien plus longue que celle qui a été retenue par le cabinet. On peut citer notamment les Français Axemble (via sa filiale Vdoc) et C-Log International, le groupe allemand Software AG, Webmethods ou Singularity, un éditeur basé en Irlande du Nord. Et de nombreux autres éditeurs interviennent sur l'une ou l'autre des briques du BPM. Pour ce qui est du *workflow*, c'est le cas, entre autres, d'Adobe, d'Agilium, d'Ennov, de K2.net (société Sourcecode), d'Ultimus ou de W4. Et aussi de l'éditeur colombien BizAgi. Spécialisé sur les marchés de l'assurance et de la banque, ce dernier est représenté en France par le distributeur Eurapps.



aussi d'une convergence entre les solutions de BPM liées aux applications et celles qui traitent les interactions humaines. Les Français W4 et EntropySoft viennent ainsi de s'associer, le premier apportant ses solutions de workflow aux solutions d'intégration (ECI, pour Enterprise content integration) du second.

Le libre est représenté

Plusieurs solutions BPM en Open Source sont aujourd'hui disponibles. Par exemple, à l'initiative de la communauté ObjectWeb - lan-

structures dont il est « à la fois un client et un fournisseur de services ». « C'est l'un des principaux points d'entrée du SOA », renchérit Dominique Seban. « Il ne servirait à rien de déterminer des services si ceux-ci ne sont pas orchestrés », poursuit Bernard Debauche d'Axway.

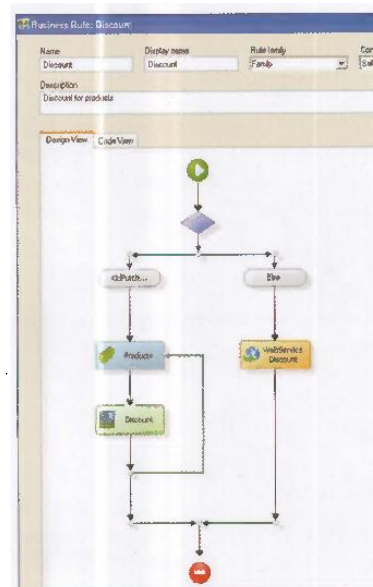
L'objet du BPM consiste donc à « modéliser des processus dans toute une chaîne applicative », considère Xavier Gerard, directeur technique Europe du Sud de Sun Microsystems sur la partie SOA. C'est d'ailleurs l'objectif de la plate-forme JavaCAPS (Composite application platform suite) de cet éditeur, mais aussi de BizTalk pour Microsoft - qui est présenté comme un « point d'intégration » par Eric Ortiz -

►► Plusieurs éditeurs se concentrent également sur les moteurs de règles métier (Ilog), la supervision (Synstar) ou la modélisation (Casewise, IDS Scheer, iGrafx et Mega). Dans ce dernier cas, les modèles créés sont exportés vers les applications d'autres éditeurs. En aval, l'application « vérifie que les processus se sont déroulés conformément à ce qui a été conseillé », d'après Loïc Boucher, directeur d'IDS Scheer.

► **Modélisation de processus d'une demande de crédit.**

cée par Bull, France Télécom et l'Inria en 2002 - un moteur de workflow dénommé Bonita a été développé. Celui-ci est utilisé, entre autres, par le ministère des Finances pour piloter des processus de signature des documents entre de multiples échelons hiérarchiques.

Depuis novembre, Bull a également basculé en Open Source, Orchestra, son moteur d'orchestration de processus métier. De son côté, Jboss (éditeur entré dans le giron de Red Hat en 2006) offre aussi un moteur de workflow développé en Java (Jboss jBPM). Son avantage : il s'intègre facilement avec l'existant informatique de l'entreprise, selon Tom Baeyens, développeur à l'origine de jBPM. C'est aussi le cas d'Intalio, un éditeur américain à l'origine d'une plate-forme libre de BPM, laquelle est distribuée et « supportée » en partenariat avec un réseau d'intégrateurs.



► **Application d'une règle métier concernant une réduction de prix.**

ou encore d'Oracle Business Process Analysis Suite.

L'engouement des acteurs IT pour le BPM se comprend. Sur un socle SOA, « l'enjeu pour les grands éditeurs consiste à être le meneur de jeu et à positionner sa gamme comme une plate-forme de distribution », conclut Boris Auché, responsable du groupe Solutions Open Source - Linux de Bull. Pour les SSII, la clé du succès réside dans la capacité à aider les entreprises à anticiper et à conduire les changements au sein de leurs organisations, d'un point de vue informatique mais surtout humain. ■ C. D.

L'AVIS DE L'EXPERT



Henry Peyret, analyste chez Forrester.

Quels sont les principaux changements organisationnels impulsés par le BPM ?

Le BPM n'est pas facile à appliquer dans une entreprise. Sa mise en place impacte son organisation, et en particulier les échelons hiérarchiques intermédiaires qui servent, font le lien entre la fabrication et les responsables. Les indicateurs sont directement mis à la disposition des utilisateurs métier, sans passer par ces intermédiaires qui sont donc menacés. De nouveaux métiers apparaissent également. Il peut s'agir de personnes qui identifient les bons indicateurs - les KPI ou « Key performance indicators » - pour les faire remonter dans des tableaux de bord. Cela peut concerner aussi les salariés qui ont vocation à optimiser ces processus.

Un point d'entrée vers les SOA

Enfin, les outils de BPM sont souvent associés aux nouvelles SOA, sigle définissant, lui, les architectures orientées services censées permettre de concevoir les applications comme des ensembles de briques technologiques modulaires et réutilisables. Certes, « le BPM n'implique pas obligatoirement une infrastructure de système d'information qui soit déjà SOA », reconnaît Yves Lhéault, directeur technique de BEA France. Il est tout de même l'un des utilisateurs majeurs de ces inf'rs