



L'érosion silencieuse.

*SAP RE-FX entre relève générationnelle
et responsabilité du système*

par T.H. Scheer — Expert SAP RE-FX
Metaneering S.à r.l.

SAP RE-FX entre relève générationnelle et responsabilité du système --- Un changement structurel dans la région DACH.

T.H. Scheer · Metaneering S.à r.l.

1.

La situation

SAP RE-FX fonctionne. Il a toujours fonctionné. Le système enregistre les écritures, la clôture est effectuée, les auditeurs ont signé. Pendant des années, RE-FX n'était pas un sujet de discussion—et c'était justement la preuve qu'il fonctionnait.

À un moment donné, les choses ont changé.

Pas de manière dramatique. Pas d'un coup. Lentement : un ticket par-ci, une question en suspens par-là, un sujet qui refait surface lors de la réunion suivante. Puis un deuxième. Un troisième changement de version sans atterrissage en douceur. À un moment donné, RE-FX figure à l'ordre du jour—non pas en tant que projet, mais en tant que problème qui ne disparaît pas.

Le schéma n'est pas le même pour tous les types d'utilisateurs. Cela dépend de qui exploite le système et dans quel but.

Dans les organisations immobilières et les administrations immobilières publiques, les demandes de modification s'accumulent. Les tickets s'entassent. Entre les deux, des problèmes apparaissent que personne ne peut classer clairement : des erreurs soudaines et des avertissements lors de la répartition de la TVA dans le décompte des charges, des écritures FI issues de RE-FX qui soulèvent des questions lors de la clôture mensuelle, des configurations qui ont fonctionné pendant des années et qui sont désormais inexplicables. Parfois, cela se remarque peu après un changement de version—mais techniquement, cela ne s'explique pas par là.

Dans les entreprises qui ont mis en place SAP RE-FX dans le cadre de l'adoption de la norme IFRS 16, le tableau est différent—mais le résultat similaire. Six à quatorze mois après la mise en service, quelque chose cloche. Les fonctions de base fonctionnent. Mais quelque chose ne va pas, et RE-FX revient régulièrement sur le tapis lors des réunions. Non pas comme une réussite. Mais comme un point en suspens. Comme un besoin d'explications qui ne disparaît pas.

Ce qui relie ces deux situations : le décideur voit les symptômes. La cause n'est pas visible.

2.

Ce qui a changé

SAP RE-FX n'est pas un système récent. Classic Real Estate a été lancé au milieu des années 90, RE-FX a suivi à partir de 2004. Ceux qui étaient là à l'époque—en tant que consultants internes, utilisateurs clés, ou personnes ayant mis en place le système de A à Z—ont aujourd'hui entre cinquante-cinq et soixante-cinq ans.

Dans la région DACH, cela signifie que cette génération quitte les entreprises. Pas tous en même temps, mais à une fréquence qui n'est pas le fruit du hasard.

L'Autriche a connu ce pic plus tôt. L'âge effectif de départ à la retraite y est de 59,6 ans¹—en Allemagne, les salariés ne quittent le marché du travail en moyenne qu'à 64,4 ans.² Environ quatre ans plus tard. La cohorte qui est partie en Autriche entre 2018 et 2023 part maintenant en Allemagne. Cela explique pourquoi le problème est déjà en voie d'être résolu en Autriche—et qu'il est en train d'atteindre son apogée en Allemagne.

La Suisse ne suit pas ce schéma de la même manière. L'ancienneté moyenne y est de 8,21 ans, contre 10,57 ans en Allemagne.³ Entre 2022 et 2023, 14,7 % de l'ensemble des actifs ont changé d'emploi ; le changement d'emploi moyen intervient après 5,6 ans.⁴ Contrairement à l'idée reçue, les changements d'emploi sont structurellement plus fréquents en Suisse qu'en Allemagne ou en Autriche. Ce qui rend le problème moins visible là-bas, c'est la culture de la documentation : les accords doivent être consignés par écrit, les changements de processus doivent être justifiés. La Suisse est donc rattachée au marché européen au sens large, et non au modèle de changement de génération spécifique à la région DACH.

Ce qui part lorsque ces personnes s'en vont, ce n'est pas leur poste de travail. C'est leur capacité de jugement. Trente ans de décisions—quel type de condition, quelle logique de comptabilisation, pourquoi cette exception, pourquoi pas celle-là—ne sont pas documentées. Elles n'ont jamais été codifiées en tant que savoir. Elles étaient simplement là, incarnées par une personne qui savait pourquoi.

Ce n'est pas un phénomène isolé. Dans l'espace germanophone, 76 % des entreprises font état d'une perte massive de savoir lors des changements de personnel ; 60 % considèrent la perte de connaissances comme l'un de leurs plus grands risques entrepreneuriaux.⁵ Avec SAP RE-FX, ce risque est structurellement plus élevé que dans d'autres modules—car le savoir ne réside pas dans le système, mais dans les décisions qui ont conduit à sa configuration.

Le système continue de fonctionner. La personne est partie. Le savoir aussi.

Trente ans de connaissance du système ne devraient pas disparaître avec le départ à la retraite d'un individu. Mais c'est exactement ce qui se passe—dans toute la région DACH, au même moment, pour les mêmes raisons.

¹ EcoAustria, Brief Analysis 8: Baby Boomers Retiring, ecoaustria.ac.at, 2025.

² Âge moyen de départ à la retraite 1960–2023, Statista, octobre 2024.

³ OECD Data Explorer: Employment by job tenure intervals, 2022. DE: 10,57; CH: 8,21.

⁴ BFS: Mobilité professionnelle en Suisse 2023, octobre 2024.

⁵ GfWM/HRM.de: Étude sur la perte de connaissances, 266 entreprises DACH; Fraunhofer.

3.

Ce qui arrive quand l'expérience s'en va

Le départ était prévisible. Un successeur a été désigné, des formations ont été réservées. À un moment donné, quelqu'un demande comment ça se passe.

La réponse : bien.

C'est le moment où la plupart des organisations ont cessé de regarder.

La réponse n'est pas un mensonge. Elle est structurellement sans valeur. Le baromètre des carrières JobTeaser 2023 s'intitule : « *Une ligne de crête : la Génération Z entre confiance en soi et surestimation de soi.* » 80 % des jeunes professionnels de la région DACH envisagent leur avenir professionnel avec optimisme—bien que 72 % n'aient pas de parcours professionnel clair en tête et que 64 % s'inquiètent en même temps.⁶ 48 % des responsables RH confirment : la Génération Z surestime structurellement ses propres forces et faiblesses.⁷ L'image renvoyée est celle de la confiance en soi. Ce qui se cache derrière, c'est la surestimation de soi—et la personne concernée ne peut pas faire la différence, car elle manque de repères.

Ce n'est **pas** une question de caractère. Le rôle de consultant interne est, dans la plupart des organisations, un rôle en solo. Pas de collègue, pas de correctif interne, aucun interlocuteur qui signale les lacunes de l'extérieur. Celui qui, après trois formations, prend en charge un système RE-FX déjà en place constate : ça fonctionne. Ce qu'il ne voit pas, ce sont les décisions qui sous-tendent la configuration—car il ne sait pas ce qu'il devrait rechercher. Il signale ce qu'il voit. Et ce qu'il voit, c'est : aucun problème.

Ce schéma se présente différemment—selon le type d'organisation concerné.

Organisations RE et administrations immobilières publiques

L'attente : deux à trois formations SAP, environ 7 000 euros, et le successeur est opérationnel. La réalité : après cela, la très grande majorité des tâches opérationnelles RE-FX ne sont pas réalisables de manière autonome—non pas parce que le successeur serait inapte, mais parce que le module présente une complexité que même 10 jours de formation intensive officielle ne pourraient pas couvrir. Un travail comptable autonome dans RE-FX n'est possible—au mieux—qu'au bout de deux ans—selon un avis d'expert, dans des conditions favorables, avec un accompagnement externe.⁸ Seuls 27 % des entreprises de la région DACH jugent leur transformation SAP « bonne » ou « très bonne » en termes d'acceptation par les utilisateurs⁹—pour un module de niche comme RE-FX, ce chiffre représente le plafond, pas le plancher.

Le successeur annonce : tout fonctionne. Il en est convaincu. Et c'est précisément là le problème.

Entreprises

⁶ JobTeaser GmbH, Karrierebarometer 2023/24, Cologne, 12.09.2023.

⁷ Ibid. 48% des responsables RH.

⁸ Rödl & Partner: roedl.com, 2023.

⁹ DSAG Investitionsreport 2024. 27% acceptation utilisateurs.

Ici, la situation de départ est différente. RE-FX n'a généralement été introduit que plus tard, dans le cadre de la mise en œuvre de l'IFRS 16. Le responsable connaît l'IFRS 16—projet terminé, l'auditeur a donné son accord, le bilan est correct. Ce qu'il ne connaît pas, c'est le reste du module. Dans RE-FX, la norme IFRS 16 est loin de couvrir l'ensemble des fonctionnalités—on estime qu'elle n'en couvre qu'environ 20 %.¹⁰ Décompte des charges, gestion des surfaces, RE Navigator, gestion des stocks et encore une partie considérable du CLM—tout cela se situe en dehors du champ d'application de la norme IFRS 16. Lorsque des tâches dépassant le cadre de la comptabilisation des contrats de location apparaissent, on improvise. Le piège cognitif aggrave cela : plus un domaine semble familier, plus la surestimation de soi est forte dans l'évaluation relative.¹¹ Quiconque connaît l'IFRS 16 considère qu'il maîtrise RE-FX. La frontière ténue entre la confiance en soi et la surestimation de soi est ici franchie sans que personne ne s'en aperçoive (voir ci-dessus).

Dans les deux cas, c'est la même chose : le système fonctionne. L'organisation pose des questions. La réponse est bonne. Et le fossé se creuse.

Le piège de la compensation

Ce que de nombreuses organisations observent dans un vide de compétences et de savoir-faire—même si ce n'est que temporairement—: les utilisateurs clés expérimentés—des collaborateurs ayant une longue ancienneté, qui utilisent le système depuis des années—prennent les rênes. Un nouveau consultant interne, incertain et désorienté dans un système inconnu, s'aligne sur eux. De facto, ce sont les utilisateurs clés qui dirigent. Cela donne une impression de stabilité.

C'est un piège.

Demander si un nouveau type de condition s'intègre correctement dans le système, si une détermination des comptes favorise ou pénalise le Clean Core, si une décision de Customizing pourra encore être annulée dans trois ans—ce ne sont pas des questions pour les utilisateurs clés. Ce sont des questions pour le consultant interne. Les utilisateurs clés connaissent les processus. Ils ne connaissent pas le cœur du système. Si le consultant acquiesce au lieu de décider, des personnes sans connaissance de l'architecture du système prennent des décisions ayant un impact sur celle-ci—et sont incapables d'évaluer les conséquences de leurs propres instructions.

Il en résulte deux sources de risque actives simultanément. Le consultant interne ne signale aucun problème à la hiérarchie et ne résout pas les questions de Customizing de manière autonome. Les utilisateurs clés décident de facto, sans avoir une vue d'ensemble des conséquences systémiques. Si, en plus, des utilisateurs clés expérimentés quittent l'organisation, cette fragile compensation disparaît—un risque distinct qui agit en parallèle. Cependant, cela offre la possibilité que ce vide soit enfin signalé à la hiérarchie.

***Un cas concret :** Un problème standard—anciens et nouveaux contrats—pour lequel RE-FX dispose d'une solution standard. Au lieu de cela, on effectue des recherches. Dans une version RE-FX quelconque d'un pays quelconque, il existe un mécanisme qui semble résoudre le problème. On l'examine, on le juge satisfaisant—par des personnes sans réelle connaissance de l'architecture du système—et on le met en œuvre.*

¹⁰ insire.de: IFRS 16; PIKON: IFRS16 Leasing rules.

¹¹ Abdellaoui et al., Management Science, Vol. 70, No. 2, 2023. DOI: 10.1287/mnsc.2021.00165.

L'ID de contrat est un champ clé dans RE-FX—de très nombreux éléments font référence à cet identifiant unique. Le dupliquer ne revient pas à dupliquer des contrats. Cela divise le système. Si, au final, chaque contrat porte deux ou trois numéros identiques, cela devient irréparable—même un projet Greenfield atteindrait ses limites.

Nous n'avons été informés de ce CR qu'une fois notre propre projet terminé. Une lettre d'avertissement—bien au-delà de notre mandat. La réponse est venue rapidement, avec assurance : Nous sommes _____. Si cela avait été critique, quelqu'un aurait donné l'alerte en interne. Le deuxième e-mail est resté sans réponse. À l'époque, nous étions étonnés. Aujourd'hui, nous saurions mieux. Aujourd'hui, compte tenu de notre compréhension du mandat, nous rédigerions une troisième et une quatrième lettre.

C'est le piège de la compensation dans sa forme la plus pure : la confiance en soi après trois formations, des recherches sur Internet au lieu d'une compréhension de l'architecture, aucune instance dans la pièce autorisée à dire non—et une critique externe qui glisse sur cette assurance.

Personne ne voit l'ensemble. Le système continue de fonctionner. Et à un moment donné, quelqu'un demande s'il ne faudrait pas faire appel à une agence externe.

4.

Un externe. Problème résolu.

À un moment donné, la phrase tombe : « *Alors on va faire venir quelqu'un de l'extérieur.* » Le décideur croit que le problème est résolu. C'était aussi le cas autrefois. Un coup de fil à l'agence, un profil, une mission de douze semaines—le consultant RE-FX expérimenté est arrivé, et le problème a été réglé avant qu'il n'ait pu s'aggraver. Ce modèle reposait sur deux conditions préalables : il y avait des consultants seniors RE-FX disponibles et sérieux sur le marché, et il y avait un format de projet qui leur convenait. Les changements dans ces deux domaines font aujourd'hui du recours aux agences un risque.

Le module

RE-FX fait partie des modules SAP de niche qui connaissent traditionnellement un excédent de demande. La formation dure de trois à cinq ans avant qu'une personne puisse travailler de manière autonome.¹² La connaissance des processus spécifiques au secteur immobilier est généralement une condition préalable. Les tarifs horaires sont donc élevés, ce qui a attiré des personnes issues d'autres secteurs. L'élargissement des fonctionnalités de RE-FX a en outre ouvert le marché aux consultants FI, souvent dépourvus de connaissances sectorielles. SAP n'intervient pas pour s'y opposer.¹³ Aujourd'hui, le label « RE-FX » est déjà revendiqué après seulement deux projets IFRS 16.¹⁴

Les agences auraient pour mission de recenser et de communiquer sur ce sujet. Mais elles ne le font pas—car ce module de niche, d'autant plus que les projets ne durent plus à temps plein plus de 600 heures, n'est plus lucratif. Quiconque adresse des demandes concernant RE-FX à des agences se heurte à des interlocuteurs juniors. Depuis des années. Aucun responsable grands comptes senior ne semble plus s'occuper de ce sujet marginal. RE-FX est délégué—à ceux qui coûtent le moins cher. Ces interlocuteurs n'ont souvent même pas de connaissances de base en SAP. Ils ne peuvent pas classer les exigences, ni effectuer une présélection qualifiée. Et ils sont remarquablement doués pour dissimuler précisément cela—lors de l'entretien, rien ne trahit leur manque de compétence, le vocabulaire est correct, l'assurance est grande, le fossé reste invisible.¹⁵ Du moins à nos yeux. Que cela ait le même effet auprès des clients—nous partons de ce principe.

Conclusion : la double incertitude

Un nouveau groupe de consultants RE-FX labellisés se retrouve face à des gestionnaires de compte juniors—parfois même sans connaissances approfondies de SAP. Le nouveau modèle « plus à temps plein » rend le placement adapté aux besoins—en ce qui concerne les compétences et les exigences des consultants RE-FX seniors, qui pourraient identifier le problème—fondamentalement obsolète.

Ce dont on a besoin aujourd'hui, c'est d'autre chose : une gouvernance continue, une journée par semaine, une supervision architecturale à caractère pédagogique et de transmission. Quelqu'un qui

¹² Offres SAP RE-FX: 3–5 ans minimum. Community: Junior 1–3, Senior 5–7, Lead 10+.

¹³ SAP Marketing: RE-FX comme solution IFRS 16; formations FICO.

¹⁴ Observation de marché. Freelancermapping.at, 04/2026.

¹⁵ IBISWorld: Employment Placement Agencies Europe, 2025. ~102.000; CAGR 8,0%.

accompagne le successeur, et non qui le remplace. Quelqu'un que l'on peut appeler. Qui donne des conseils clairs lorsqu'une décision de Customizing met en péril le Clean Core. Ce format n'existe pas dans le modèle économique des agences.

La réponse structurelle

La question n'est donc pas de savoir si une agence veut résoudre le problème. La question est de savoir si elle en est capable. La réponse est structurellement : non.

Car les consultants RE-FX expérimentés sont partis. Ils n'ont pas disparu—ils ont souvent troqué le statut d'indépendant contre un emploi fixe. Les conditions contractuelles l'ont imposé. Depuis 2020, les conditions se sont radicalement durcies : responsabilité totale du freelance, pénalités contractuelles en cas de non-exécution, clauses de fidélité sans contrepartie, paiement uniquement après réception du paiement par le client final.¹⁶ SAP SE a elle-même mis fin à tous ses engagements directs avec des freelances dès 2014.¹⁷ En mars 2024, DHL a résilié des contrats de freelance en cours en plein milieu d'un projet, sans préavis.¹⁸ Tout consultant expérimenté qui observe cette évolution en tire les conséquences. Environ 36 % des travailleurs indépendants en solo en Allemagne envisagent de déménager, 27 % d'abandonner leur activité indépendante.¹⁹ Les seniors ne sont plus disponibles—non pas à n'importe quel prix, mais à aucune condition.

Le contrat est fourni au format PDF. Niveau sous-sous-sous. 10 % du texte sont des pénalités contractuelles. Délai de paiement : 45 jours. Marge de la chaîne : 45 %. Le paiement n'est effectué que si le client final a payé—une circonstance que le consultant ne peut même pas vérifier en cas de litige. En cas de non-paiement, il n'y a pas de preuve négative. Pas de relevé de compte, pas de confirmation, rien. On attend—ou on intente un procès contre une charge de la preuve qu'on ne peut pas assumer.

Ou cet exemple concret : dix heures. Durée de cinq mois. Sur appel. Après quoi, le contrat se prolonge automatiquement—de vingt-quatre mois. Dix heures, réparties sur cinq mois, engagent le consultant pour plus de deux ans. Aucun senior expérimenté ne signe ça. Le junior, oui—parce qu'il a besoin du contrat. Et parce qu'il ne sait pas ce qu'il signe.

La conséquence

La combinaison de ces trois facteurs—module de niche, nouveau format, conditions contractuelles modifiées—rend les agences obsolètes dans ce domaine. Les agences ne sont plus intéressantes qu'en tant que tremplin pour les nouveaux arrivants. Au fond, les agences se sont déjà rendues superflues depuis la COVID, en raison du transfert des risques, notamment sur les marchés de niche SAP. Elles ne s'en sont tout simplement pas encore rendu compte. Leur mission initiale, qui consistait à défendre les intérêts du consultant même en cas de doute, n'est plus du tout possible, surtout pour les petites agences, en raison de leur dépendance vis-à-vis du client.

Leur modèle économique a toujours reposé sur deux éléments : une certaine « boîte noire » acceptée par tous faute d'alternatives, et le volume des gros contrats. Ces deux éléments s'érodent.

¹⁶ Contrats types IHK: Pay-when-paid; VGSD: inacceptable.

¹⁷ SAP SE: intermédiaires certifiés depuis 2014.

¹⁸ VGSD: DHL résilie des freelances en plein projet, 03/2024.

¹⁹ VGSD/vbw 2024 (n=6.300). 36% délocalisation; 27% abandon.

La plupart des agences n'ont pas saisi que le nouveau modèle de gouvernance—petit, axé sur la qualité, à long terme—deviendra la norme à terme. Celles qui ne le comprennent pas ne survivront pas.²⁰

Le cercle vicieux

Le candidat externe est tout de même retenu. Il semble convenir. L'IA générative renforce cette image : les bons termes, la configuration standard, les spécifications officielles des processus. Ce que l'IA ne peut pas encore faire dans SAP, du moins au cours des 12 à 24 prochains mois : remplacer les décisions qui ont un effet à long terme. Le schéma derrière les conditions. Le *pourquoi* derrière le *quoi*.

Le donneur d'ordre peut-il seulement vérifier les qualifications ? Les organisations immobilières et les administrations publiques chargées de la gestion immobilière reconnaissent généralement cette lacune—elles connaissent le module depuis suffisamment longtemps. Ce n'est généralement pas le cas des entreprises—car elles ne connaissent elles-mêmes que la norme IFRS 16 et ignorent ce qu'elles ignorent. La boîte noire n'est pas ici le fait d'un acteur individuel. C'est une caractéristique du système : le marché des agences récompense les placements, et non la profondeur des qualifications, et le donneur d'ordre ne dispose d'aucun outil pour évaluer la compétence fournie.

Au final, le décideur se retrouve face aux mêmes symptômes qu'au début.

Les contrats de prestation de services avec des intégrateurs de systèmes, via des accords basés sur des SLA, offrent au moins une sécurité relative en guise de solution de repli—un autre modèle d'engagement.

Que se passe-t-il si rien ne se passe

Si vous avez lu cet article jusqu'ici et que vous vous êtes reconnu dans plus de deux paragraphes, alors les lignes suivantes s'adressent à vous. Pas à votre responsable informatique. Pas à votre prestataire. À vous—la personne qui signe au final.

Les symptômes que vous observez aujourd'hui—tickets, points en suspens, besoin d'explications lors de la clôture mensuelle—ne sont pas le problème. Ils ne sont que la partie visible de l'iceberg. En dessous se cache un problème d'intégrité des données qui s'aggrave à chaque mois où le système fonctionne sans supervision architecturale.

Le scénario que nous observons le plus souvent : une décision de Customizing—prise sans compréhension de l'architecture, sans consultation, sans évaluation des conséquences—compromet un champ clé de la base de données. Le système continue de fonctionner. Mais les écritures ne sont plus correctes. Ce n'est pas visible immédiatement, ce n'est pas dramatique—jusqu'à ce que l'auditeur demande la base contractuelle d'une écriture et que personne ne puisse l'expliquer, ou que le système se bloque techniquement.

Ce qui s'ensuit, selon les cas, n'est pas un projet informatique. C'est de la limitation des dégâts : arrêt des opérations ou des écritures, analyse forensique, nettoyage des données en cours

²⁰ Eurostat: Cohorte 2014. Taux de survie UE env. 45%.

d'exploitation, deux à six mois sur un système instable, quatre à huit spécialistes externes simultanément. Les coûts se situent—selon la taille du portefeuille—entre 450 000 et 850 000 euros. Une étude allemande estime les pannes SAP imprévues à 25 000 euros de moyenne par heure. Lors d'une migration vers S/4HANA, 35 à 65 % de tous les enregistrements nécessitent un nettoyage—lorsque des champs clés sont compromis, ce taux est bien plus élevé.

La question n'est pas de savoir si cela va arriver. La question est de savoir si cela va arriver dans votre entreprise avant ou après que vous auriez pu l'empêcher.

Pour qui nous ne travaillons pas

Quiconque croit que le marché des agences d'aujourd'hui est le même qu'en 2017 n'a pas lu cet article—ou ne l'a pas compris.

Quiconque est convaincu que les nouveaux s'en sortiront bien—parce qu'on a soi-même des enfants de cet âge, parce qu'on croit reconnaître le potentiel de cette génération, parce qu'il suffit de leur laisser du temps—autant engager des stagiaires comme médecins du travail. Pas par mauvaise intention. Par confusion entre confiance et responsabilité.

Quiconque rejette toute allusion aux risques structurels en la qualifiant de catastrophisme a pris une décision. Nous la respectons. Nous ne la partageons pas.

