



Long voyage.
(Peut-être une très)
bonne fin.

Quand le vent trace la route, le voyage finit parfois quand même bien.

T.H. Scheer

P U B L I É L E : 2 7 F É V R I E R 2 0 2 6

I.

Une position particulière

« L'identité d'un produit n'est pas toujours définie par ses architectes. Parfois, c'est le marché qui décide — et les architectes ne découvrent ce qu'ils ont construit qu'après coup. »

SAP RE-FX n'a jamais été un produit raté. Il a survécu, s'est adapté et est resté discrètement indispensable à une partie importante de ses utilisateurs. Ce qu'il n'a jamais réussi à faire, c'est de répondre avec conviction à la question de savoir ce qu'il est réellement.

Ce n'est pas le fruit d'une conception médiocre. SAP a toujours excellé dans les processus linéaires — approvisionnement, production, ventes —, des domaines où les marchandises circulent, les factures sont enregistrées et les transactions conclues. L'immobilier ne se comporte pas comme un produit industriel. Il n'est ni fabriqué, ni consommé, ni remplacé. C'est un actif qui génère de la valeur par lui-même — indéfiniment, s'il est correctement entretenu. La logique sous-jacente est plus proche de celle d'une banque ou d'une société d'investissement que de tout ce qui se passe dans une usine.

Le simple fait que RE-FX existe est donc en soi une réussite — qui tient davantage à la qualité de son ingénierie qu'à la clarté de son mandat. Il remplit très bien sa fonction — du moins, c'est ce que nous pouvons affirmer en tant que consultants, puisque personne en dehors de SAP n'a jamais vu le code du programme. La rumeur veut qu'après cinquante ans de service continu, une carte dorée arrive, portant le code de transaction qui le révèle. Personne n'y a encore eu droit — même si certains, des deux côtés de la barrière du conseil, doivent s'en approcher.

Le premier module immobilier de SAP — Classic RE, lancé vers 1990 — avait l'avantage d'une orientation très ciblée : la gestion immobilière résidentielle en Allemagne. Loyer de base, charges, décompte des frais accessoires, un contrat par unité. Le passage à RE-FX au début des années 2000 a remplacé cette spécificité par de la flexibilité — le suffixe en dit long. Plusieurs unités par contrat, la location côté preneur comme scénario de premier ordre, suffisamment élastique pour s'adapter à des régimes juridiques divergents. Mais la flexibilité est une capacité, pas une orientation. La question que Classic RE n'avait jamais eu besoin de poser — flexible pour qui ? — restait désormais en suspens et le resterait pendant très longtemps.

La première tentative de réponse de SAP a consisté à étendre RE-FX à la réalité physique des bâtiments : réservation de salles, intégration des plans d'étage via Visual Enterprise, gestion rudimentaire de l'espace. La fonction de réservation de salles a parcouru un chemin considérable à travers plusieurs cycles de version sans jamais vraiment aboutir à quelque chose d'utile — un Ulysse qui n'a jamais trouvé son Ithaque. Il s'agissait là de tentatives pour trouver une identité par l'expansion fonctionnelle. Cette expansion n'en a pas produit.

Le fait que cette question ait finalement trouvé une réponse non pas grâce à SAP, mais grâce aux circonstances qui l'entouraient, est peut-être l'observation la plus instructive. Il existe, au sein de ce schéma, une exception notable. Elle méritera une discussion à part.

II.

Le problème de l'identité

Les logiciels immobiliers spécialisés ont tendance à savoir ce qu'ils sont. Yardi, leader mondial de la gestion immobilière, est au service des propriétaires — et tout dans son architecture reflète cette orientation unique. Au niveau national, le tableau est encore plus net. En Suisse, les prestataires spécialisés couvrent la gestion résidentielle avec une profondeur qui inclut les mécanismes d'indexation légalement obligatoires exigés par le droit suisse du bail — des processus qui, dans RE-FX, doivent être construits à partir de zéro. C'est un vieux problème dans le domaine des logiciels : ouvrez le produit à tout le monde, et vous risquez de perdre vos marchés nationaux au profit de ceux qui ne sont jamais partis.

Mais cela ne concerne que le volet de la location — les entreprises dont le cœur de métier consiste à détenir des biens immobiliers et à en tirer profit. De l'autre côté de l'équation se trouvent les entreprises — des organisations pour lesquelles l'immobilier est, après les salaires, souvent le deuxième poste le plus important du bilan, sans pour autant constituer leur activité principale. Une même entreprise peut détenir des sites de production dont le potentiel locatif est inexploité tout en louant simultanément des centaines de succursales simplement pour fonctionner. Une exposition considérable, des deux côtés — et qui, pendant une grande partie de son histoire, n'a pas été reconnue au niveau du conseil d'administration pour ce qu'elle représentait. On pourrait observer que cet angle mort particulier ne se limitait pas aux clients.

Deux groupes, donc. Les sociétés immobilières, pour qui la location est l'activité principale. Les entreprises, pour qui l'immobilier est un coût à gérer. RE-FX était capable de servir les deux, dans des configurations si différentes qu'elles se ressemblent à peine. Et une question à laquelle SAP n'a, à aucun moment, répondu par un choix stratégique délibéré : à qui s'adresse réellement RE-FX ?

La réponse, lorsqu'elle est finalement arrivée, ne viendrait pas de SAP.

III.

La norme IFRS 16 et la conformité qui a façonné RE-FX

La norme internationale d'information financière 16, obligatoire depuis 2019, a modifié le traitement comptable des contrats de location d'une manière qui s'est avérée transformatrice pour RE-FX. Alors que les contrats de location simple étaient auparavant comptabilisés comme des charges périodiques dans le compte de résultat — une sortie de trésorerie mensuelle et guère plus —, la norme IFRS 16 exigeait leur capitalisation au bilan : actifs au titre du droit d'utilisation, passifs locatifs correspondants, plans d'amortissement. Ce qui était invisible pour les investisseurs et les analystes est devenu visible du jour au lendemain.

Pour RE-FX, la conséquence a été immédiate. Des organisations qui ne s'étaient jamais considérées comme des acteurs de l'immobilier ont été contraintes de se comporter comme tels. Opérateurs de flottes, détaillants, entreprises de logistique, cabinets de services professionnels, entreprises manufacturières, banques, assureurs — tous ont soudainement eu besoin d'un système pour modéliser, calculer et déclarer leurs obligations de location à grande échelle. RE-FX, déjà intégré à l'écosystème SAP, était la réponse disponible.

Cela mérite d'être dit clairement : la norme IFRS 16 n'a pas validé RE-FX en tant que produit. Elle l'a sauvé en tant que plateforme. La question de l'identité – preneur ou bailleur, société immobilière ou entreprise, voire une chimère des deux – n'a pas été résolue. Elle a simplement perdu de son urgence. Le cas d'utilisation lié à la conformité a pris le pas sur le cas stratégique, et RE-FX est devenu, pour une part importante de sa base d'utilisateurs, un moteur de comptabilité locative doté d'une importante capacité inexploitée qui coexiste en silence à ses côtés.

La conclusion est difficile à éviter : la position actuelle de RE-FX a été atteinte plutôt que choisie.

IV.

Planon — La bonne décision

L'annonce par SAP d'un partenariat mondial avec Planon en 2023 a été, pour beaucoup dans le secteur, une surprise stratégique. Cela n'aurait pas dû l'être.

La logique sous-jacente est correcte — peut-être même tardive. Gestion des installations, optimisation de l'espace, workflows de maintenance, CAFM, IWMS : ces domaines sont exigeants sur le plan opérationnel, très détaillés sur le plan spatial, et nécessitent des interfaces conçues pour les opérateurs sur site, et non pour les administrateurs du back-office. La décision de déléguer ces tâches à un spécialiste plutôt que de continuer à les développer en interne est, en soi, la bonne.

Les deux parties conservent ce qu'elles font le mieux : SAP garde les contrats, les écritures comptables, les évaluations et la logique de conformité. Planon conserve la granularité opérationnelle. Le pari est asymétrique — et c'est un bon pari.

La question la plus intéressante est de savoir ce que SAP fait de ce qui reste.

V.

LUM – Le diamant dans le tiroir

Si le partenariat avec Planon représente la décision récente la plus visible de SAP dans le paysage RE-FX, le module Land Use (LUM) représente sa non-décision la plus flagrante – et, à y regarder de plus près, la plus lourde de conséquences.

Le LUM enregistre l'existence d'un terrain, ce qui s'y trouve et qui en est responsable. L'historique administratif est conservé jusqu'au *Liegenschaftsbestandsverzeichnisfortschreibungsbeleg*.

Le besoin auquel il répond n'est pas allemand. Il est universel : autorités routières, compagnies ferroviaires, services publics, opérateurs de télécommunications, anciens monopoles d'État, portefeuilles d'infrastructures nationales — sur tous les continents.

Un système modulaire et adaptable à chaque pays n'est pas une vision. C'est une tâche d'ingénierie. Et pas particulièrement vaste.

VI.

Ce qui reste

La question qui reste est de savoir si SAP peut investir dans ce qu'il est capable de faire avec autant de détermination qu'il a délégué ce qu'il ne peut pas faire. Ce ne sont pas les mêmes capacités. La première est la gestion des risques. La seconde est la vision.

LUM n'est pas un problème à gérer. C'est un produit à construire — modulaire, adaptable à chaque pays, et destiné à un marché mondial qui ne dispose actuellement d'aucune offre comparable au sein d'un écosystème ERP majeur. L'effort d'ingénierie est modeste. Le public cible ne l'est pas. Le diamant est dans le tiroir.

Avis juridique

Cet article ne constitue en aucun cas un conseil juridique, fiscal ou d'investissement. Son contenu est fourni à titre d'information générale uniquement et reflète l'avis professionnel personnel de l'auteur. Metaneering S.à r.l. décline toute responsabilité quant à l'exactitude, l'exhaustivité ou l'actualité des informations fournies.

T.H. Scheer

Les opinions exprimées dans cet article sont celles de l'auteur uniquement. L'auteur n'est ni affilié, ni employé, ni officiellement associé à SAP SE. Il ne s'agit pas d'une publication officielle de SAP. Tous les noms de produits mentionnés sont des marques commerciales de leurs propriétaires respectifs.

© Metaneering S.à r.l., Luxembourg. Tous droits réservés.