La date butoir pour SAP S/4HANA est bien réelle : le plus grand risque, c’est de précipiter la migration

Points clés

- Moins de la moitié des clients SAP ont achevé le passage à S/4HANA, mais la maintenance principale de SAP ECC prend fin le 31 décembre 2027. La fenêtre de planification se referme plus vite que le retard ne se résorbe.
- Gartner s’attend à ce qu’environ 17 000 organisations soient encore sur ECC à l’échéance de 2027, et à environ 13 000 qui l’utiliseront encore en 2030. Les retardataires sont plutôt de grandes entreprises aux environnement fortement personnalisées.
- Le risque le plus susceptible d’être sous-financé dans une migration précipitée est l’adoption par les utilisateurs. Passer de SAP GUI à Fiori change la façon dont les gens travaillent, pas seulement l’interface où ils se connectent.
- Les programmes qui traitent la formation et la conduite du changement comme un dernier poste budgétaire perdent de la valeur après le go-live, sous forme d’erreurs, de solutions de contournement et d’un pic de tickets de support.
- La simulation basée sur les processus avant le go-live, associée à une aide in-app au moment de la bascule, est un moyen concret de protéger l’adoption lorsque le calendrier est serré.

L’échéance est fixée. La préparation, non.

Pour la plupart des entreprises, la question de SAP S/4HANA est passée du « si » au « quand ». Le problème, c’est que la fenêtre se referme plus vite que le retard ne se résorbe. SAP a confirmé que la maintenance principale de SAP Business Suite 7, y compris les enhancement packages 6 à 8 d’ECC 6.0, prend fin le 31 décembre 2027. Une maintenance étendue optionnelle court jusqu’à fin 2030 moyennant un surcoût, et seul un cercle restreint de clients complexes sous accord RISE peut obtenir un support jusqu’en 2033. SAP a répété à plusieurs reprises que ces dates ne bougeront pas.

Les progrès n’ont pas suivi le rythme. Fin 2024, seuls environ 39 % des quelque 35 000 clients ECC de SAP avaient entamé le passage à S/4HANA, et au rythme actuel Gartner prévoit environ 17 000 retardataires – près de la moitié de la base – à l’échéance de 2027, avec environ 13 000 encore sur ECC en 2030 (Gartner, rapporté par CIO). La migration a été régulière mais lente, et les clients qui attendent encore sont plutôt les plus grands et les plus fortement personnalisés, pour lesquels la complexité et le coût sont les deux principaux obstacles.

C’est ce dernier groupe qu’il faut surveiller. Ce sont les entreprises comptant le plus de personnalisations, le plus d’intégrations et le moins de marge dans le calendrier, et ce sont elles qui risquent le plus de comprimer un programme pluriannuel en une course contre la montre. Les dégâts de cette précipitation atterrissent surtout à un endroit : chez les personnes censées

utiliser le nouveau système dès le premier jour.

Pourquoi tant d’entreprises attendent encore

Le retard tient rarement à de l’indifférence. Il reflète une difficulté réelle, et les trois mêmes causes reviennent sans cesse.

Complexité et code sur mesure. Des années d’ABAP personnalisé, de transactions spécifiques et de contournements de processus vivent au cœur d’ECC. Passer à S/4HANA est une migration de base de données qui, selon la voie choisie, impose une refonte des processus métier et une remise à niveau du code sur mesure. Une étude menée auprès d’utilisateurs SAP par l’ASUG, le groupe d’utilisateurs SAP des Amériques, a révélé que le changement des processus métier est le principal obstacle à la migration, cité par 49 % des personnes interrogées, l’inertie organisationnelle suivant de près à 37 %.

Un marché des compétences tendu. Les spécialistes expérimentés de S/4HANA sont rares, surtout pour la migration des données, la configuration financière, les tests et la bascule. La demande se concentre à l’approche de l’échéance, et les meilleurs architectes de déploiement sont réservés en premier. Attendre ne fait pas que retarder le projet. Cela fait grimper les tarifs journaliers des experts qui le mènent à bien.

Des budgets qui sous-estiment le périmètre. Les coûts de migration dépassent régulièrement les montants approuvés. Gartner note que ces migrations durent régulièrement plus longtemps que prévu, et que le coût évolue avec la complexité, de quelques millions de dollars jusqu’à un milliard pour les installations les plus grandes et les plus personnalisées (Gartner, via CIO). Le fil conducteur de tout cela est de traiter la migration comme un simple changement de plateforme technique plutôt que comme une transformation métier.

Rien de tout cela n’est une raison de se précipiter dans une bascule mal planifiée. Ce sont des raisons pour lesquelles le temps qui reste doit être bien employé.

Le risque qu’une migration précipitée ont tendance à négliger

Comprimez un programme de cette ampleur et les risques techniques sont ceux que tout le monde anticipe : hausse des tarifs journaliers, code sur mesure découvert en cours de projet, problèmes de qualité des données qui surgissent tard. Le risque qui passe entre les mailles est plus discret, et il n’apparaît qu’après le go-live. C’est de savoir si les gens adoptent la nouvelle interface.

Passer de SAP GUI à Fiori est un changement de modèle d’interaction, pas un simple habillage graphique. Des applications basées sur les rôles et un launchpad remplacent les codes de transaction et les écrans denses que les gens connaissent par cœur. Un comptable qui saisit des

factures dans la même transaction GUI depuis dix ans doit réapprendre une tâche quotidienne. Les recherches sur l’adoption de Fiori pointent la résistance des utilisateurs GUI de longue date et les lacunes de compétences comme des obstacles majeurs, non comme des détails (JENRS, 2026).

Le mode d’échec est bien compris. Une migration techniquement réussie peut malgré tout échouer sur l’acceptation des utilisateurs, la résistance se manifestant par des contournements, des tableurs et des systèmes parallèles qu’aucune migration de base de données ne supprime à elle seule. La directrice du numérique d’Airbus, Catherine Jestin, a exposé clairement le fond du problème : une migration purement technique qui ne repense pas et ne simplifie pas les processus n’apporte que peu d’efficacité ou de retour, et ne fait que gagner du temps (via The Register). Cela correspond au schéma plus large mesuré par McKinsey, où les entreprises ne captent qu’environ un tiers de la valeur qu’elles attendent des transformations numériques. Quand l’adoption faiblit, les effets sont concrets. Les tickets de support augmentent, les processus ralentissent, et une erreur commise tôt dans un flux inter-applicatif comme Procure-to-Pay ou Order-to-Cash se propage à toutes les équipes en aval.

Dans un programme précipité, la formation et la conduite du changement sont planifiées en dernier et coupées en premier. C’est le mauvais ordre.

Vous planifiez votre stratégie de formation et d’adoption de SAP ? Notre guide explique comment les entreprises modernes développent leurs programmes de formation, favorisent l’adoption du système et réduisent les coûts d’assistance.

Télécharger le guide de formation SAP

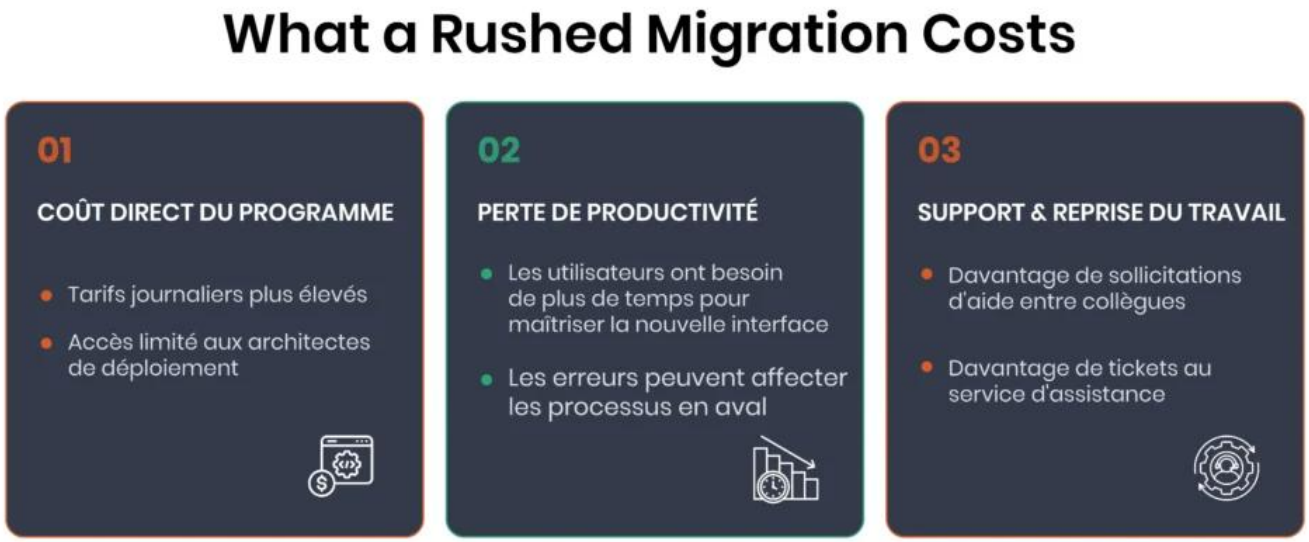
Ce que coûte une migration précipitée

La facture de la compression du calendrier arrive à trois endroits.

Le premier est le coût direct du programme. Des démarrages plus tardifs signifient des tarifs journaliers plus élevés et un accès plus restreint aux meilleurs architectes de déploiement. La seule hausse des tarifs peut alourdir de plus de 10 % la ligne d’intégration système avant même que quiconque ne modifie une ligne de code.

Le deuxième est la perte de productivité après le go-live. Poussez les utilisateurs sur une nouvelle interface sans assez de pratique concrète et la productivité chute à la période où l’entreprise peut le moins se le permettre. Une erreur en début de flux (une commande d’achat non concordante ou une réception de marchandises manquée) bloque les factures et retarde les paiements en aval.

Le troisième est le support et la reprise. Des utilisateurs mal préparés s’appuient sur leurs collègues et ouvrent des tickets au lieu de résoudre les problèmes eux-mêmes. Cette charge est une lacune de formation, pas une défaillance du système, et elle persiste jusqu’à ce que la lacune soit comblée. Les organisations qui traitent la migration comme purement technique finissent par la payer ici, dans les mois qui suivent le go-live, dans la partie du programme qui n’a jamais figuré sur le chemin critique.



Comment protéger l’adoption sans manquer l’échéance

L’objectif n’est pas de ralentir. C’est de placer l’effort là où il rapporte, ce qui signifie accorder à la préparation des utilisateurs une place dans le plan plutôt que le temps qui reste à la fin.

Construisez la formation autour des processus, pas du catalogue d’applications. Parcourez les flux de bout en bout que les gens exécutent – Order-to-Cash, Procure-to-Pay, Record-to-Report – pour qu’un utilisateur apprenne comment son étape alimente la suivante à travers la nouvelle interface et le modèle de données simplifié. Une visite du launchpad Fiori enseigne le menu. Un parcours du processus enseigne le métier.

Donnez d’abord aux utilisateurs de vraies répétitions sur les nouveaux écrans. On ne peut pas entraîner des centaines d’utilisateurs sur un système S/4HANA de production, et un jeu de captures d’écran ne permettra pas d’acquérir les automatismes nécessaires qu’exige une transaction quotidienne. Le clonage basé sur les objets d’Assima produit une copie modifiable et fidèle du flux Fiori, de sorte que les utilisateurs s’exercent à la séquence complète, exceptions comprises, sur une copie qui réagit comme le vrai système. Assima Train présente ces clones sous forme de pratique guidée. Schneider Electric illustre l’approche à grande échelle : dans le cadre d’un programme qui a remplacé 130 applications dans 18 pays, ses équipes ont construit plus d’un millier d’exercices de simulation SAP et formé des dizaines de milliers de collaborateurs sur des clones, mêlant sessions en salle et pratique en libre-service qu’ils pouvaient répéter à leur poste, et ont réduit les coûts annuels de formation de 30 % par rapport à des environnements de formation dédiés. Le schéma tient aussi en pleine migration. Mubea,

un fabricant de composants automobiles, a formé ses équipes à un nouvel environnement SAP par phases, trois à quatre semaines avant la mise en production de chaque unité, en construisant les leçons sur des clones alors que le système cible était encore en cours de finalisation, de sorte que la formation était prête avant la bascule plutôt que de courir après.

Placez l'aide là où le travail se fait, au moment de la bascule. Les premiers jours sur Fiori sont ceux où les erreurs et les appels au support augmentent, et un utilisateur bloqué en pleine transaction n'interrompt pas son travail pour lire un manuel. Assima Assist le guide pas à pas dans le système en production, et Assima In-App Search fait apparaître le bon guide de processus sur l'écran où il se trouve déjà.

Évaluez le niveau de préparation sur les compétences réelles, non sur le simple taux de présence. La question est de savoir si un utilisateur peut mener un processus complet du début à la fin, pas s'il a assisté à une session. Cette réponse en dit bien plus sur le déroulement de la bascule que n'importe quel rapport d'achèvement.

Conclusion

L'échéance de 2027 ne bougera pas, et le retard est bien réel. Mais une échéance est une contrainte, pas une stratégie. Les entreprises qui traverseront bien cette étape ne seront pas celles qui prendront le plus de raccourcis pour tenir la date. Ce seront celles qui protègent la partie de la transformation la plus susceptible d'être sacrifiée sous la pression : la capacité des gens à utiliser le nouveau système.

Une migration réussit lorsque les utilisateurs adoptent ce qui est livré. Passer de SAP GUI à Fiori change le travail quotidien de milliers de personnes, et aucune migration de base de données ne comble cet écart à elle seule. Offrez aux utilisateurs une pratique réaliste avant le go-live et un soutien dans le système en production ensuite, et un calendrier serré devient gérable plutôt que dangereux. Sautez cette étape, et le coût ne disparaît pas. Il se déplace en aval, vers les mois qui suivent le go-live, moment où les coûts et retards sont les plus difficiles à résorber..

Ne laissez pas l'adoption par les utilisateurs devenir un risque pour votre migration !

Foire aux questions

Répondons à certaines de vos questions.

Quand le support de SAP ECC prend-il fin ?

La maintenance principale de SAP ECC 6.0 (enhancement packages 6 à 8) prend fin le 31 décembre 2027. Une maintenance étendue optionnelle est disponible jusqu'à fin 2030 moyennant un surcoût, et une option de transition limitée basée sur RISE peut prolonger le

support jusqu’en 2033 pour certains clients complexes. Une fois la maintenance principale terminée, les systèmes passent à la maintenance spécifique au client, qui n’inclut pas de nouveaux correctifs de sécurité ni de mises à jour légales.

Combien d’organisations n’ont pas encore migré vers S/4HANA ?

Moins de la moitié ont achevé le passage. Gartner a estimé que seuls environ 39 % des quelque 35 000 clients ECC de SAP avaient entamé le passage fin 2024, et prévoit environ 17 000 retardataires à l’échéance de 2027, avec environ 13 000 encore sur ECC en 2030.

Quel est le plus grand risque d’une migration SAP S/4HANA précipitée ?

Le risque le plus mal maîtrisé est l’adoption par les utilisateurs. Passer de SAP GUI à Fiori change la façon dont les gens travaillent au quotidien, et les programmes qui sous-financent la formation et la conduite du changement voient souvent apparaître erreurs, contournements et volumes de support croissants après le go-live, même lorsque la migration technique réussit.

Pourquoi le passage de SAP GUI à Fiori est-il un défi pour les utilisateurs ?

Fiori utilise des applications basées sur les rôles et un launchpad au lieu des codes de transaction et des écrans denses que connaissent les utilisateurs de longue date. C’est un modèle d’interaction différent, de sorte que les utilisateurs GUI expérimentés réapprennent en pratique des tâches familières. Les recherches désignent systématiquement cette résistance et les lacunes de compétences associées comme des obstacles majeurs à l’adoption de Fiori.

Comment les entreprises peuvent-elles protéger l’adoption par les utilisateurs lorsque le calendrier est serré ?

Concevez la formation autour des processus métier de bout en bout, laissez les utilisateurs s’exercer sur des simulations réalistes du nouveau système avant le go-live, et fournissez une aide in-app pendant les premières semaines de la bascule. Les outils de simulation et d’adoption numérique permettent aux gens de gagner en confiance sans toucher aux systèmes en production ni aux données réelles, ce qui réduit les erreurs et allège la charge de support après le go-live.