

Identifier les vrais besoins métier : 8 techniques clés pour les consultants SAP

Dans une mission SAP, les besoins exprimés par les métiers sont souvent des **solutions déjà imaginées** ("*je veux un tableau de bord*") et non le **besoin réel** ("*je dois anticiper mes ruptures de stock*"). Pour réussir un projet et éviter les malentendus, le consultant doit **aller au-delà de la demande initiale**, comprendre le **contexte métier**, et **valider la cause racine** avant de proposer une solution.

Ces 8 techniques éprouvées permettent de :

- Détecter les besoins explicites et implicites
- Clarifier les priorités et les irritants
- Impliquer les utilisateurs dans la définition du besoin réel



1 Entretien semi-directif

Quand et comment l'utiliser

Quand l'utiliser : En début de projet ou pour explorer un besoin exprimé.

Comment : Questions ouvertes avec trame souple, écoute active et reformulation.

✓ **Avantage :** Installe un climat de confiance et fait émerger des besoins implicites.

✗ **Inconvénient :** Dépend de la capacité du client à bien s'exprimer.



Exemple SAP (FI - rapprochement bancaire)

Consultant : "Pouvez-vous me décrire vos principales difficultés à la clôture mensuelle ?"

Client : "On a souvent des erreurs dans les écritures de banque."

Consultant : "Quelles sont les conséquences de ces erreurs ?"

Client : "On passe beaucoup de temps à corriger manuellement et la clôture prend du retard."

→ **Besoin réel :** Réduire les erreurs de saisie et automatiser le rapprochement → activation des règles de clearing et validations automatiques.

2 Observation sur le terrain

Quand l'utiliser

Quand on soupçonne des écarts entre discours et réalité ou que les besoins sont implicites.

Comment

Observer les utilisateurs dans leurs activités réelles et prendre des notes factuelles.

Exemple SAP (EWM - gestion des palettes)

- Observation : Les magasiniers notent sur papier l'emplacement réel des palettes avant saisie SAP.
- Échange : **Consultant** : "Je vois que vous notez d'abord sur papier, pourquoi ?" **Magasinier** : "Parce qu'on ne peut pas saisir directement en zone de stockage, on fait ça au bureau."
- → **Besoin réel** : Saisie temps réel via terminaux RF ou tablettes.

✓ **Avantage** : Met en lumière des besoins que le client n'exprime pas.

✗ **Inconvénient** : Chronophage et parfois perçu comme intrusif.

3 Ateliers collaboratifs

Quand et comment l'utiliser

Quand l'utiliser : Pour faire émerger et prioriser les besoins collectivement.

Comment : Atelier *As-is / To-be* ou *Fit-to-standard*, avec visualisation des processus.

✓ **Avantage :** Alignement et engagement collectif.

✗ **Inconvénient :** Logistique et animation complexes.



Question initiale

Consultant : "Voici le processus standard de validation des commandes dans S/4HANA. Que remarquez-vous ?"



Réponse client

Responsable achats : "Dans notre cas, une commande au-dessus de 50k€ doit être approuvée par la direction."
Chef projet : "Donc il nous faut un niveau d'approbation supplémentaire dans SAP."



Besoin réel identifié

➔ **Besoin réel :** Mettre en place un **workflow multi-niveaux** pour les commandes sensibles.



4 Modélisation visuelle

Quand et comment l'utiliser

Quand l'utiliser : Pour clarifier les flux complexes ou multi-acteurs.

Comment : Visualiser les processus avec BPMN, SIPOC, ou Value Proposition Canvas.

Avantages et inconvénients

✓ **Avantage :** Rend concret un flux complexe et favorise la compréhension collective.

✗ **Inconvénient :** Nécessite préparation et compétence en modélisation.

1

Exemple SAP (SD - contrôle de crédit)

- Schéma BPMN du flux de commande à livraison présenté en atelier.
- **Consultant :** "Où contrôlez-vous la solvabilité du client ?"
- **Client :** "On ne le fait qu'à la facturation..."
- ➔ **Besoin réel :** Mise en place d'un **blocage automatique de livraison si limite de crédit dépassée.**

5 Analyse des irritants (pain points)

Quand et comment l'utiliser

Quand l'utiliser : Pour détecter rapidement les problèmes à forte valeur de correction.

Comment : Identifier les tâches chronophages, sources d'erreurs ou de frustration.

✓ **Avantage** : Rapide pour prioriser les points critiques.

✗ **Inconvénient** : Focalisé sur les problèmes existants, pas sur l'innovation.



1 Identification du problème

Consultant : "Quelles étapes sont les plus lentes dans la clôture ?"

Comptable : "La réconciliation interco, on fait tout à la main..."

2 Proposition de solution

Consultant : "Et si on automatisait cette étape ?"

3 Besoin réel identifié

➔ **Besoin réel** : Mise en place de l'**ICR automatique** pour réduire les délais de clôture.

6 Reformulation structurée



Quand l'utiliser

Après un entretien ou atelier, pour valider la compréhension du besoin.



Comment

Reformuler avec la structure : *"Actuellement... ce qui pose problème car... idéalement, vous aimeriez..."*.

Exemple SAP (MM/MM - dashboard stock)

Client : "On veut un tableau de bord des stocks."

Consultant : "Actuellement, vous manquez de visibilité sur vos stocks, ce qui pose problème pour honorer vos commandes. Idéalement, vous aimeriez les voir en temps réel, c'est bien ça ?"

Client : "Exactement !"

➔ **Besoin réel** : Visibilité temps réel via transactions ou Fiori, pas juste un dashboard.

✓ **Avantage** : Clarifie et valide la compréhension mutuelle.

✗ **Inconvénient** : Inefficace si le client est fermé à la discussion.



7 Méthode des 3 (ou 5) pourquoi

Quand et comment l'utiliser

Quand l'utiliser : Quand un besoin est flou ou exprimé sous forme de solution.

Comment : Poser plusieurs fois "Pourquoi ?" jusqu'à remonter à la cause racine.



Demande initiale

Client : "Je veux une alerte quand une livraison est en retard."

Premier pourquoi

Consultant : "Pourquoi ?"

Client : "Pour prévenir le client."

Deuxième pourquoi

Consultant : "Pourquoi est-ce important ?"

Client : "Parce que sinon, il nous appelle en se plaignant."

Troisième pourquoi

Consultant : "Pourquoi l'alerte ne vous suffit pas aujourd'hui ?"

Client : "Parce qu'on ne voit pas en temps réel si le transporteur a du retard."

Besoin réel identifié

➔ **Besoin réel :** Suivi transport temps réel → mise en place SAP TM ou intégration tracking.

✓ **Avantage :** Va à la racine du problème.

✗ **Inconvénient :** Peut être perçu comme insistant si mal amené.

8 Maïeutique socratique

Quand et comment l'utiliser

Quand l'utiliser : Quand le client ne sait pas vraiment ce qu'il veut ou exprime une solution prématurée.

Comment : Questionner de façon progressive pour faire émerger le besoin réel sans imposer de solution.

Avantages et inconvénients

✓ **Avantage** : Fait émerger le besoin et engage le client.

✗ **Inconvénient** : Long et demande beaucoup de tact et de patience.



Demande initiale

Client : "On veut digitaliser nos fiches de production."



Questionnement

Consultant : "Que souhaitez-vous améliorer avec cette digitalisation ?"

Client : "On veut moins d'erreurs."

Consultant : "Quelles sont les erreurs les plus fréquentes ?"

Client : "Les opérateurs oublient de noter certaines consommations de matières."



Solution émergente

Consultant : "Si on pouvait les capturer automatiquement, est-ce que ça répondrait à votre besoin ?"

Client : "Oui, c'est exactement ce qu'il nous faut !"

➔ **Besoin réel** : Réduire les erreurs de déclaration de production → confirmation directe ou SAP ME.



Conclusion

Identifier les vrais besoins métier est **une compétence clé du consultant SAP**.

- Utiliser ces 8 méthodes permet d'**éviter les malentendus**, de **prioriser les efforts** et de **proposer des solutions adaptées et acceptées par le métier**.
- **Aucune méthode n'est unique ou absolue** : le succès vient de la combinaison de plusieurs techniques selon le **contexte, la maturité du client et la phase du projet**.

  **Conseil final** : Alternier observation, questionnement et validation est le meilleur moyen de transformer une demande vague en une spécification claire et actionnable.

