

# CONSEIL: DEUX EXPERTS DONNENT LEUR AVIS SUR LES DÉVELOPPEMENTS DU SECTEUR

## Défis et opportunités dans la profession



**Jürg Hodel**  
Co-président du Comité de l'Asco  
Co-directeur de Staufen Inova AG



**Daniela Zimmermann**  
Co-présidente du Comité de l'Asco  
Propriétaire et directrice de  
Concreda AG

**L'économie suisse est bien conseillée. Mais qu'en est-il exactement de la fonction de conseil et du secteur afférent, et quelles sont les tendances actuelles en la matière? Marius Klauser, directeur d'Expertsuisse, s'est entretenu avec deux experts en conseil: Jürg Hodel et Daniela Zimmermann, co-président et co-présidente du Comité de l'Asco, l'association suisse des conseillers en management.**

### Comment définiriez-vous le Management Consulting?

**Daniela Zimmermann:** Par Management Consulting (conseil en stratégie), nous entendons à la fois le conseil en stratégie, tel que le conseil en stratégies d'entreprise, en stratégies d'affaires et en stratégies fonctionnelles, et le conseil en Operations Management, tel que le conseil en organisation, en processus et en technologie. Actuellement, les sujets tels que la transformation, la digitalisation et la durabilité sont particulièrement à l'honneur.

### Les informations relatives au secteur du conseil sont-elles trop détaillées?

**Jürg Hodel:** La nouvelle étude de marché, élaborée en collaboration avec Expertsuisse, met en lumière les différentes disciplines et caractéristiques du conseil. L'Advisory classique était traditionnellement axé sur les entreprises de l'industrie et des secteurs pharmaceutique, financier et des assurances. Le conseil en stratégie s'adresse/s'adressait à tous les secteurs, alors que l'Operations Management est davantage axé sur les entreprises de production. Toutefois, les frontières se sont considérablement assouplies au cours des dernières années.

**Lorsque vous réfléchissez à l'évolution de la profession ces 10 à 20 dernières années, dans quelle mesure le rôle du conseiller a-t-il changé?**

**D.Z.:** Les consultants jouent aujourd'hui davantage le rôle de partenaires épaulant les entreprises et leur management que par le passé. Les méthodes telles que procéder aux analyses, diriger selon une hiérarchie strictement verticale, peu importe la direction à prendre, ou même utiliser un crayon rouge, ne sont plus dans l'air du temps. Au contraire, la direction de l'entreprise et d'autres personnes clés devraient être impliquées dans le processus et contribuer à déterminer les stratégies futures, les transformations et les changements ultérieurs, et donc aussi à soutenir.

### Quel a été l'impact de la crise du COVID-19 sur le secteur du conseil?

**J.H.:** Le conseil était et reste dans de nombreux cas, un «People Business». Il doit s'adapter non seulement sur le plan professionnel, mais aussi et surtout sur le plan humain. La crise du COVID-19 a également propulsé le conseil dans l'espace virtuel. La méthodologie, le mode de travail mais aussi la didactique et la rhétorique ont dû être adaptés à la nouvelle configuration avec des outils collaboratifs.

### Comment vos employés et vous-même faites-vous face aux défis (tels que le télétravail, la pression des coûts) et à l'incertitude?

**D.Z.:** Avant la pandémie du coronavirus, nous passions beaucoup de temps dans les locaux de nos clients tout en effec-

tuant certaines tâches en télétravail. Nous utilisons donc déjà à l'époque les outils techniques appropriés. Par conséquent, nous avons pu nous adapter assez rapidement à la nouvelle situation. Heureusement, la crise n'a pas eu d'impact négatif sur notre carnet de commandes, nous épargnant donc jusqu'à présent le fait d'être confrontés à une pression des coûts. Nous controns les éventuelles coupes budgétaires dans le domaine du conseil externe avec la certitude d'avoir pu nous positionner auprès de nos clients, au cours des dernières années, comme un partenaire fiable qui vient compléter leur travail de manière individuelle et variée grâce à sa compétence professionnelle et à sa personnalité. Nous avons notamment pu le démontrer lors de la crise du COVID-19.

### Comment le secteur du conseil a-t-il pu aider les entreprises pendant la crise?

**J.H.:** Au cours de la première phase, il s'agissait très souvent d'assurer le fonctionnement des activités opérationnelles et d'apprendre à gérer la nouvelle façon de travailler. Après cette phase, il a été très rapidement question de se concentrer sur les chances et les opportunités et de nous préparer au mieux pour l'avenir. De ce fait, de nombreuses entreprises ont engagé une véritable transformation.

### Quels changements subsisteront après la pandémie du COVID-19 (p. ex. moins de bureaux)?

**D.Z.:** Il est certain qu'à l'avenir, les réunions et les séances de travail courtes continueront à se tenir virtuellement afin d'économiser du temps et des frais de déplacement. Les outils collaboratifs, qui ont été largement utilisés ces derniers mois et dont les avantages ont été démontrés, continueront également à faire partie de la vie professionnelle quotidienne, de même que le télétravail continuera d'être proposé dans de nombreux modèles de travail. La crise du coronavirus a prouvé que ce modèle peut fonctionner.

### À votre avis, dans quelle direction le secteur va-t-il évoluer en termes de contenu de conseil?

**J.H.:** D'une part, le conseil en stratégie, l'Operations Consulting et l'Advisory vont davantage converger, et d'autre part, cette tendance va se poursuivre, comme avec l'industrie 4.0, dans les domaines administratifs mais aussi dans les secteurs des services, de la finance et des assurances: digitalisation, automatisation et robotisation. La dynamisation du marché ne cesse d'augmenter alors que la fiabilité des prévisions diminue. Les entreprises devront s'impliquer davantage dans des structures et des réseaux agiles et collaboratifs, ce qui va de pair avec un besoin croissant de transformation.

### À quoi ressembleront les nouveaux formats de conseil dans le cadre de la coopération entre les fournisseurs et les clients?

**D.Z.:** À l'avenir, les consultants joueront de plus en plus le rôle d'accompagnants de la transformation et aiguilleront les changements globaux dans les entreprises. À cet effet, les équipes mixtes du centre de compétences issues de différentes divisions collaboreront de plus en plus. L'aptitude à travailler en équipe, même virtuellement, et l'agilité deviennent

des facteurs de réussite importants. Toutefois, le conseil spécialisé et le conseil en processus traditionnels continueront d'exister à l'avenir.

### À quoi ressemble l'équipe de consultants idéale concernant les aspects liés à la diversité tels que les compétences, l'expérience, l'âge, le sexe?

**J.H.:** S'il n'y a pas de question idéale dans le conseil, il est généralement possible de définir une équipe idéale. Toutefois, les équipes de conseil devraient travailler aujourd'hui de manière très collaborative, interdisciplinaire et de plus en plus dans une optique inter-entreprises. Idéalement, une bonne mixité en matière de sexe et d'âge peut également enrichir l'équipe.

### Qu'est-ce exactement que l'Asco et que représente-t-elle?

**D.Z.:** L'Asco est la marque faîtière et le label de qualité du conseil en management en Suisse. Elle représente les intérêts de la profession auprès du public et est la voix reconnue sur le marché du Management Consulting professionnel. Elle fait également office de plaque tournante pour l'échange de connaissances et lance des études pour contribuer à une plus grande transparence du marché suisse du conseil.

### Pourquoi l'Asco coopère-t-elle avec Expertsuisse ou quels en sont les avantages pour les membres?

**J.H.:** Comme mentionné dans la question 2, les frontières entre l'Advisory et le Management Consulting sont de plus en plus floues. Grâce à l'étude commune, à l'Award et, à l'avenir, aux Practice Groups, nous pouvons profiter les uns des autres.

### Quels sont les principaux domaines d'activité communs aux deux associations?

**D.Z.:** L'Advisory et le conseil financier sont fondamentalement très proches du conseil en management. Les synergies dans le domaine de la formation initiale et continue peuvent être utilisées. Par ailleurs, les tendances à moyen et long terme en matière de développement économique et technologique revêtent de plus en plus d'importance pour les deux associations. Grâce à l'échange structuré d'expériences ou à de futurs Practice Groups, nous voulons préparer conjointement ces informations pour nos membres. Avec l'étude de marché commune et l'Award ([www.asco-award.ch](http://www.asco-award.ch)), nous faisons un premier grand pas ensemble!

### Que souhaitez-vous tous deux pour le secteur du conseil en 2025?

**J.H.:** Nous espérons que la tendance à délaissier les projets relatifs aux coûts et à l'efficacité au profit de transformations globales, axées sur les opportunités qu'offrent de nouveaux domaines d'activité, se poursuivra, voire s'accélénera.

**D.Z.:** Nous espérons que la tendance à délaissier les projets relatifs aux coûts et à l'efficacité au profit de transformations globales, axées sur les opportunités qu'offrent de nouveaux domaines d'activité, se poursuivra, voire s'accélénera.