

Les médecins dans le conseil en gestion

## Le patient d'un nouveau genre

**Quels sont les avantages, pour un médecin, de faire une carrière dans le conseil en gestion plutôt qu'une carrière médicale? Viktor Hediger, auparavant médecin et maintenant conseiller en gestion, vous fait part ici de son expérience.**

Viktor Hediger

Ecouter, se mettre à la place de l'autre, identifier les chances et les risques, travailler en équipe avec d'autres et pour d'autres – ce qui qualifie un médecin compétent est également important dans le conseil en gestion. Il y a maintenant sept ans que j'ai troqué ma blouse de médecin contre le costume de conseiller. Plongeon dans un autre univers? Non, car ce que j'ai appris en tant que médecin, mes patients et moi-même – pardon, je veux dire mes clients – en profitons dans le cadre de mon activité de conseiller. Les différentes connaissances médicales, économiques et de gestion que je possède aujourd'hui me permettent d'agir à de nombreux niveaux.

Voici quelques exemples de projets passionnants que j'ai pu mener au sein de McKinsey. Premièrement, j'ai contribué à la mise en place du système de santé dans la région du Golfe, avec mon équipe de projet. En seulement 18 mois, le client a ainsi pu esquisser et implémenter un nouveau système de santé pour un million de patients et de patientes. Auparavant, j'avais eu l'occasion de conseiller une organisation à but non lucratif en Afrique. Il s'agissait là de faire baisser la mortalité des femmes enceintes et des nourrissons en Afrique de l'Ouest, et nous y sommes parvenus. En effet, grâce à un programme développé en commun visant à améliorer le suivi des personnes concernées, le taux de mortalité des femmes a baissé en six mois de 747 à 103 décès pour 100 000 naissances. De tels succès m'apportent joie et satisfaction au quotidien et me montrent que ma décision de passer du statut de médecin à celui de conseiller était la bonne.

### Tout a commencé avec un article dans le BMS

Alors que je me demandais, il y a huit ans, quelle orientation future donner à ma carrière de médecin, je tombais sur un article issu du «Bulletin des médecins suisses», dans lequel Jürg Eckhardt y relatait son passage de médecin à conseiller [1].

Ce que j'y découvris comme possibilités offertes dans le conseil en gestion m'impressionna. Jusqu'alors, je n'avais aucune idée de ce que le «consulting business» signifiait précisément. Pour moi, cet article est arrivé à point nommé. J'appelai Jürg et lui demandai un entretien durant lequel il m'a alors décrit ses activités de façon si passionnante que je décidai de devenir conseiller.

C'est en effet fin 1999 que commença alors ma «seconde carrière» en tant que conseiller en gestion chez McKinsey. J'y découvris la multiplicité des projets et des branches offertes par l'activité de conseil. En un court laps de temps, je pus me faire une idée des différentes branches et thèmes – également de celles qui n'avaient rien à voir avec mon activité de médecin. Par exemple, j'eus l'occasion de travailler sur des projets dans l'industrie des télécommunications ou encore l'industrie pharmaceutique. Pouvoir faire des expériences dans les domaines les plus divers fait partie intégrante du programme, ce n'est que plus tard qu'une spécialisation est demandée. Dans mon cas, ce fut le domaine du Health Care.

### Conseil et médecine: points communs et différences

Les points communs entre la manière de travailler d'un conseiller en gestion et celle d'un médecin exerçant dans une clinique sont plus grands que ce que l'on pourrait penser de prime abord. Comme en médecine, le travail du conseiller en gestion commence par une «anamnèse». Puis, suivent les enquêtes et les analyses, les diagnostics différentiels et les «consultations» avec des spécialistes et, enfin, un «programme thérapeutique». Enfin, comme dans une relation médecin-patient, l'interaction avec le client est également essentielle pour une collaboration fructueuse.

Toutefois, il existe quelques différences importantes. Tout d'abord, la carrière de conseiller et conseillère permet une flexibilité plus grande

Correspondance:  
Regula Scheidegger  
McKinsey & Company, Inc.  
Alpenstrasse 3  
CH-8065 Zurich  
[regula\\_scheidegger@mckinsey.com](mailto:regula_scheidegger@mckinsey.com)

qu'une carrière fortement structurée au sein d'un hôpital. Tandis que les médecins doivent souvent se décider suffisamment tôt pour une spécialité et qu'il leur est difficile de changer de domaine durant leur carrière, une réorientation est possible dans le conseil, même lorsque la carrière est bien avancée. Ensuite, en tant que médecin, l'on ne peut traiter qu'un nombre limité de patients et de patientes. En tant que conseiller, le travail effectué a un impact démultiplié: un nouveau système de santé ébauché par le gouvernement d'un pays en développement peut être une bénédiction pour des millions de personnes. Ainsi, la possibilité de pouvoir utiliser le savoir et l'expérience dans une multitude de situations et dans les pays les plus divers fait également partie des caractéristiques de l'activité de conseiller.

### **Connaissances des branches et savoir-faire spécifique requis ...**

Fort de ma formation de médecin et de conseiller et après mes années d'apprentissage et de voyage, j'ai voulu transporter au Moyen-Orient les connaissances et le savoir-faire acquis en Suisse et dans d'autres pays industrialisés. Il existe là-bas de nombreux pays qui réaménagent leur système de santé complet et les questions sur ce thème sont extrêmement intéressantes: comment le système de santé doit-il être

financé? Comment l'assurance-santé doit-elle être conçue? Comment la préparation des soins doit-elle être organisée? Combien d'hôpitaux et quels types sont-ils nécessaires? Ce que je trouve particulièrement intéressant, c'est la collaboration avec les décideurs importants, la plupart du temps très intéressés par une collaboration étroite avec les conseillers en gestion. Cette manière de faire permet d'atteindre des résultats palpables.

Cet exemple montre que j'ai pu mener à bien ce travail exigeant car, d'une part, j'ai su m'approprier les connaissances nécessaires de la branche et, d'autre part, j'ai pu tirer profit de mes bases médicales, qui m'ont permis de me familiariser rapidement et de façon approfondie dans les domaines proches de la médecine. Nulle part ailleurs que chez McKinsey je n'aurais pu apprendre et mettre en pratique autant de choses et de façon aussi complète.

### **... mais également le savoir-être**

Savoir-faire spécialisé, capacité et expérience sont indispensables mais à peine suffisants pour un travail couronné de succès en tant que conseiller en gestion. Le savoir-être est également très important: capacité d'écoute, ouverture sur d'autres cultures, sensibilité pour des situations particulières, communication adéquate. Cela est d'autant plus valable lorsqu'un



Les points communs entre conseil et médecine sont plus grands que ce que l'on pourrait penser à prime abord, toutefois, il existe quelques différences importantes.

conseiller ou une conseillère décide de travailler dans un environnement culturel étranger. Comme par exemple avec mon activité au Moyen-Orient: dans cette région, le conseil repose fortement sur des relations étroites. Cela signifie que nous devons d'abord nous pencher sur la culture et nous familiariser avec elle. Des hypothèses ou solutions précipitées peuvent en effet avoir des conséquences nuisibles. Durant les premiers meetings avec les clients, nous sommes attentifs à leurs spécificités culturelles et nous tentons de développer une relation forte et étroite avec les décideurs, qui sont très souvent des personnalités politiques très importantes. Ensuite, nous nous efforçons de gagner leur confiance.

Le savoir-être n'est pas uniquement demandé vis-à-vis du client. Il est également indispensable pour le travail en équipe. Chaque conseillère et conseiller doit en effet pouvoir être capable de s'intégrer le plus rapidement possible au sein d'une équipe, pour la quitter ensuite au bout de quelques semaines ou quelques mois. Il faut alors à chaque fois se réorienter, laisser le passé derrière soi et se plonger avec intérêt et curiosité dans de nouveaux projets.

Enfin et surtout, on ne devrait pas avoir de problème, en tant que conseiller ou conseillère, à conserver distance et confidentialité. En effet, il/elle connaît les questions spécifiques du projet et a travaillé pour trouver une solution adéquate, mais ne peut en parler en dehors. Garder la confidentialité est un signe de professionnalisme en matière de conseil, tout comme l'est le secret médical pour le médecin.

### **Mon bilan après sept ans en tant que conseiller**

J'aime toujours autant mon activité de conseiller. Mais je sais aussi que ce qui m'attire dans mon travail – le changement, la flexibilité, les situations sans cesse nouvelles – peut effrayer les personnes qui préfèrent un environnement de travail plus stable.

En ce qui me concerne, j'aime que mon agenda soit chaque jour différent et qu'il soit parfois rempli si rapidement que je ne sais jamais à quoi va ressembler ma prochaine journée de travail. En raison des projets les plus divers dans une multitude de pays, l'activité de conseiller exige une grande flexibilité et une grande mobilité. Cependant, il faut être d'autant plus attentif à conserver un certain équilibre: une activité offrant autant de possibilités intéressantes peut en effet très vite empiéter sur la vie privée et ne doit pas devenir un trop gros poids pour la famille et les amis, qui jouent un rôle important lors des choix de carrière.

Pour terminer, je dirais que la combinaison entre les compétences d'un médecin et le savoir-faire d'un conseiller offre de nombreuses possibilités pour une carrière riche et intense et ceci indépendamment du fait que l'on reste dans le conseil en gestion ou si l'on choisit, au bout d'un certain temps, de relier d'une autre manière les deux carrières, dans une nouvelle fonction.

#### **Référence**

- 1 Eckhardt J. Als Mediziner bei McKinsey. Bull Méd Suisses. 1998;79(16):699-700.