

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : revue spécialisée
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
<b>Band:</b>	3 (2011)
<b>Heft:</b>	2: La direction d'EMS : qu'est-ce qui caractérise les bons chefs?
<b>Artikel:</b>	Les bons chefs, vus par Robert Schiller, le mentor des affaires : "Lorsque les dirigeants échouent, c'est dans les relations interpersonnelles"
<b>Autor:</b>	Wenger, Suzanne / Schiller, Robert
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-813848">https://doi.org/10.5169/seals-813848</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**Les bons chefs, vus par Robert Schiller, le mentor des affaires**

# «Lorsque les dirigeants échouent, c'est dans les relations interpersonnelles»

Le dirigeant qui veut durer doit faire preuve de modestie, être présent et savoir associer à la direction les collaborateurs compétents. «Le temps des loups solitaires est révolu», affirme le spécialiste en conduite d'organisations, Robert Schiller. A qualification égale, il confierait plus volontiers un poste à responsabilité à une femme qu'à un homme.

Propos recueillis par Suzanne Wenger

**Robert Schiller, quelles sont les trois principales qualités que doit posséder un bon chef?**

**Robert Schiller:** Les trois qualités essentielles sont la raison, la modestie et la volonté d'apprendre.

**Quand un dirigeant fait-il preuve de raison?**

Lorsqu'il laisse parler son bon sens pour prendre des décisions. On le voit notamment dans la façon d'appliquer les règlements. Prenez l'exemple de cet élève d'une classe primaire dont les prestations n'étaient pas suffisantes, d'un strict point de vue du règlement, pour passer au degré supérieur. Le directeur de l'école s'est interrogé sur l'avantage que retirerait réellement cet écolier à répéter son année scolaire: absolument aucun. Au contraire. Ses chances de trouver une place d'apprentissage seraient moindres, son statut social menacé. Le directeur a donc décidé que l'élève ne referait pas sa classe. Pour un dirigeant, être raisonnable signifie aussi savoir ne pas faire de forcing.

**Comment cette raison doit-elle donc s'imposer?**

Avec finesse. Mais c'est justement ce qui fait souvent défaut chez

les hommes, d'autant plus lorsqu'ils manquent d'assurance dans leur rôle de chef. A tel point qu'ils en viennent parfois à décider: c'est comme ça qu'on fait, fin de la discussion. Entrer en conflit dès qu'il y a désaccord fait un peu partie de notre culture. Pourtant, cela ne fait que paralyser les situations. Pour trouver des solutions, je recommande plutôt d'aller chercher dans la culture asiatique, d'explorer des voies détournées qui permettent aussi d'arriver au but.

**Pouvez-vous là aussi nous donner un exemple?**

Je me souviens de l'histoire de cette professionnelle qui assumait beaucoup de responsabilités et qui, en même temps, continuait de se former. Pour ça, elle avait réduit son temps de travail et convenu avec son supérieur qu'elle serait déchargée d'une partie de ses tâches. Mais ça n'a pas fonctionné. Finalement, elle n'avait plus de temps pour rien: ni pour son travail, ni pour sa formation, ni pour sa vie privée. Une situation intenable. Au lieu d'accabler son chef, cette femme a choisi une façon détournée de le lui faire comprendre. Sachant qu'il se référait volontiers aux principes directeurs de l'entreprise, elle lui a démontré que dans le cas présent ni elle ni lui ne les respectaient. Sensible à cet argument, le chef a compris et en a fait son problème. Très rapidement, la femme a ainsi pu réduire sa charge de travail.

**Parmi les qualités d'un dirigeant, vous évoquez aussi la modestie. Les dirigeants n'ont-ils pas**

**plutôt besoin de confiance en soi?**

Confiance en soi, oui – mais pas d'égocentrisme. Les dirigeants confiants sont sereins et savent où ils en sont. Les égocentriques manquent d'assurance. Et faute d'assurance, ils se mettent toujours eux-mêmes en avant, énergiques et dynamiques. Les bons chefs savent se mettre en retrait. Ils sont plutôt soucieux d'avoir

# recteur/trice institutionnel

rectement du Comité de l'A  
place notre stratégie instru  
on opérationnelle. Dans le  
de l'organisation et du  
de développement, de  
re Directrice pour la  
nt d'une formation  
social, de l'

Avec un «esprit d'entrepreneur», les dirigeants des EMS ont toutes leurs chances sur le marché de l'emploi, affirme l'expert en management Robert Schiller.

Photo: amn

une organisation forte – ou un établissement qui fonctionne bien, dans le cas d'un directeur d'institution. Plus l'établissement est bon, plus le dirigeant est fort. C'est ainsi, et non le contraire! Un entrepreneur m'a dit un jour que c'est quand il était en vacances qu'il voyait si son entreprise fonctionnait. Il était confiant, dans le meilleur sens. Il n'avait pas peur que tout s'écroule en son absence.

**Les bons chefs ne sont donc pas des maniaques du contrôle?**

Il y a toujours des dirigeants qui ont besoin de tout contrôler. Ce sont généralement des personnes qui sont fortes dans les tâches opérationnelles. Mais c'est aussi parfois le métier qui veut ça. Dans les soins par exemple, il est essentiel que les médicaments soient correctement administrés. Les personnes qui assument une fonction de conduite doivent cependant aussi apprendre à déléguer. Il n'est simplement pas possible de tout contrôler. Diriger, c'est aussi savoir lâcher prise et faire confiance.

**Et accepter qu'il puisse y avoir des erreurs?**

A mon avis, il n'est pas juste pour une institution de développer une culture du zéro défaut. Cela va à l'encontre de la nature humaine. Vivre, c'est apprendre, et apprendre, c'est faire des erreurs. En règle générale, 30 pourcents de nos décisions sont des décisions erronées. Et c'est valable pour nous tous. Les institutions bien gérées sont des organisations apprenantes qui privilégient une culture de l'erreur. Les institutions ont peu de chances d'évoluer si leurs collaborateurs s'enferment dans leurs habitudes et ne proposent jamais de changements de peur de faire une erreur. Les institutions bien gérées osent de temps à autre la nouveauté. Cela n'a pas besoin d'être spectaculaire – simplement quelque chose que l'on n'avait jamais fait auparavant. Si les établissements atteignent le 80 pourcents des objectifs qualitatifs fixés au niveau de la direction, l'image générale sera nettement meilleure que s'ils visent à atteindre le maximum. Naturellement, il y a des situations qui ne tolèrent aucune erreur. Dans ces cas, appliquer le principe des quatre yeux peut permettre de limiter les risques.

---

**«Diriger,  
savoir lâcher  
faire ce qu'il faut**

---

**«Diriger, c'est aussi savoir lâcher prise et faire confiance.»**

**DIRECTEUR/TRICE**

consiste - sous l'autorité du Conseil de l'E  
e la philosophie de la Maison, à l'intérieur co  
nce avec les autorités, le Comité de l'Asso  
n fonctionnement de la Maison, coordo  
s, ainsi que veiller au bien-être des résiden  
avec leurs familles  
on, la planification et le contrôle du h  
es activités liées à la gestion e  
mer, évaluer et sou  
risant la

La direction d'établissement doit elle aussi avoir la volonté

**d'apprendre, avez-vous dit en préambule. Qu'entendez-vous par là?**

Nous avons toujours la capacité d'apprendre; c'est la volonté d'apprendre qui fait souvent défaut. Généralement, les personnes qui accèdent à des postes à responsabilité mettent en pratique des façons de faire qu'ils connaissent déjà et qu'ils reproduisent dans leur nouvelle fonction. Ils ont donc tendance à persister dans un style de conduite qui n'est adapté ni aux personnes ni à la nouvelle situation. C'est du poison pour l'institution.

### Dans quelle mesure?

Aujourd’hui, la direction d’entreprise s’exerce dans un contexte qui évolue rapidement, simplement déjà en raison des technologies de l’information. Les patients, par exemple, se procurent des informations sur leur maladie et échangent entre eux. Dans le milieu professionnel, la spécialisation s’acçoit, et les experts du savoir se multiplient parmi les collaborateurs. Je plaide pour une direction selon le principe du «nous». Le temps des loups solitaires est révolu. Un bon dirigeant est disposé à apprendre. Il tolère les questions qui dérangent. Et il accepte que les collaborateurs prennent la direction dans un domaine où ils en savent plus que lui. Peu importe le niveau hiérarchique. L’objectif est la mise en commun des compétences. C’est ce qui est le plus profitable à une entreprise. La séparation en deux niveaux, les supérieurs d’un côté et les collaborateurs de l’autre, est en voie de disparition.

Quelles sont les plus grandes erreurs que les chefs peuvent commettre?

Lorsque les dirigeants échouent, c'est généralement dans les relations interpersonnelles, et non dans le savoir-faire professionnel. Le manque de respect est le pire des maux – à l'égard des collaborateurs, des clients, des résidents. Il y a aussi les adversaires, que les dirigeants ne devraient pas simplement écarter, mais au contraire avec lesquels ils devraient discuter. Un bon dirigeant est celui qui témoigne du respect face à l'inattendu, à l'altérité. Le manque de capacité de décision est un autre point faible des personnes qui sont aux commandes. Trop souvent, les chefs rechignent à prendre des décisions désagréables.

## Des exercices simples pour apprendre à faire autrement

Des cheffes qui veulent tout avoir sous contrôle, des chefs qui aimeraient bien continuer à faire comme avant et qui n'arrivent pas à prendre des décisions: il existe quelques exercices simples pour rappeler à ces gens que l'on peut aussi faire autrement, affirme le spécialiste en coaching de direction Robert Schiller. Dans son livre intitulé «Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei – Führen mit Leib und Seele» (Le temps des loups solitaires est révolu – Diriger avec corps et âme) il décrit ainsi la promenade de la confiance: «Laissez-vous guider les yeux fermés par une personne de confiance – un conjoint, un enfant. Comptez le nombre de pas que vous pouvez faire les yeux fermés. Commencez l'exercice sur une place dégagée, puis risquez-vous ensuite sur des chemins

plus escarpés.» La capacité à faire confiance augmenterait en même temps que la perception sensorielle, affirme Robert Schiller.

Celui qui veut se défaire de vieilles habitudes essaie l'exercice suivant: «Choisissez un parcours de quelques minutes que vous empruntez régulièrement. Modifiez la longueur de vos pas ou un autre élément de votre démarche, le déroulement du pied par exemple. Concentrez-vous pendant des jours et des semaines pour maintenir ce changement. Observez ce qu'il se passe au fil du temps, physiquement et mentalement.» Selon Robert Schiller, l'exercice démontrerait que l'on peut parvenir à changer ses comportements de façon tout à fait intentionnelle. (swe)

### **Peut-on acquérir cette capacité à décider?**

Bonne nouvelle: celui qui a déjà en soi quelques aptitudes et qui est prêt à travailler sur lui-même est capable d'apprendre presque tout ce qu'il faut savoir pour être un bon dirigeant. La prise de décision demande du courage, et le courage peut s'apprendre. Dans mes séminaires, je propose aux dirigeants des exercices qui font appel au courage, à la confiance et à la sincérité. C'est un début. (Lire l'encadré, ndlr.)

### **Ce sont en majorité des femmes qui travaillent dans les EMS.**

**Dans les postes à responsabilités cependant, elles sont sous-représentées. Comment l'expliquez-vous?**

La valorisation et la socialisation en fonction du sexe sont encore bien ancrées dans notre société. Les femmes sont bien élevées; les hommes sont des compétiteurs. Les femmes ont donc souvent une position difficile, indépendamment de leurs compétences professionnelles. Si elles sont gentilles, on estimera qu'elles sont trop gentilles pour un poste de direction. Mais si elles sont exigeantes et sûres d'elles, elles passeront alors tout de suite pour être difficiles. Ceux qui décident dans l'entreprise de l'occupation des postes à responsabilité ne sont pas toujours très justes.

### **Que recommandez-vous aux femmes qui aspirent à un poste de direction?**

Je leur raconte ce que j'observe régulièrement: dans leur job, les femmes supportent beaucoup de choses et essaient d'apporter des améliorations. Si rien ne change, frustrées, elles finissent par démissionner. Les hommes, eux, laissent généralement les choses en suspens, en attendant des temps meilleurs. Par conséquent, ils sont encore là, le jour où un poste à responsabilité est à repouvoir. Il n'est donc pas étonnant qu'il y ait plus d'hommes parmi les chefs. Les femmes ne peuvent donc s'en prendre qu'à elles mêmes si elles ne sont pas promues. En partant de façon prémature, elles se nuisent à elles-mêmes. C'est dommage. J'encourage les femmes à persévérer, ou alors au moins à organiser leur départ. Rester encore une année, assurer encore une mission, le temps de faire ses preuves et de montrer son efficacité.

### **Personnellement, à qui confieriez-vous la direction, plutôt à une femme ou à un homme?**

Franchement, je dois dire que si j'ai deux candidatures pour un

poste de direction, une femme et un homme, et que tout au long de la procédure d'engagement tous deux se révèlent pareillement qualifiés, je choisis la femme. Les femmes parlent de leurs problèmes, aussi dans la vie professionnelle. Avec elles, on sait où on en est. Elles parlent, n'ont rien à cacher. Vu de l'extérieur, quand tout semble bloqué, les femmes trouvent généralement des solutions grâce à leurs contacts, et les appliquent avec une cohérence qui me surprend toujours et que je ne vois pas chez les hommes – moi y compris.

### **En votre qualité d'expert de la direction d'entreprise, comment décririez-vous une bonne directrice ou un bon directeur d'EMS?**

Par le passé, les directeurs d'EMS ressemblaient un peu à des maîtres de pension, un peu comme les patrons dans les entreprises familiales. Aujourd'hui, cependant, on recherche plutôt le manager, même dans le secteur social. Ce qui ne joue pas du tout, en revanche, c'est la mentalité du court terme, visant le prochain saut de carrière ou le gain rapide de la plupart des managers actuels. La vision du long terme des entreprises familiales demeure le modèle. Un bon directeur est le dirigeant qui, le premier, se considère comme un membre de l'équipe, qui implique ses collègues. Ce qui importe, c'est l'esprit d'entreprise.

### **Que signifie l'esprit d'entreprise?**

Un établissement ne devrait pas se contenter de simplement remplir sa mission, mais sans cesse s'améliorer. Celui qui dirige un établissement conduit une équipe de spécialistes. Un directeur d'EMS est comme un chef d'orchestre. Les musiciens savent tous mieux jouer de leur instrument que le chef d'orchestre. La tâche du directeur est donc d'orchestrer l'action des spécialistes, de façon à faire évoluer l'institution.

### **Comment bien remplir cette tâche?**

Plus le monde du travail se complexifie et se spécialise, plus il est important que les dirigeants discutent avec les collaborateurs et définissent quelques valeurs essentielles et quelques objectifs. Il n'est pas nécessaire d'en avoir beaucoup – mais la direction doit veiller à ce qu'ils soient effectivement mis en pratique et observés. Dans ce contexte, elle peut laisser beaucoup de marge de manœuvre aux responsables dans leurs domaines d'activités respectifs.

## Hormis les compétences professionnelles, à quoi les responsables doivent-ils être attentifs lors de la composition des équipes?

C'est très banal, comme au football: si tout le monde est fort en défense ou du pied droit, l'équipe ne sera pas très convaincante. Les plus performantes sont les équipes mixtes. Toutes les études le démontrent. Mixtes en termes d'âge, de sexe, d'origine, mais aussi de points forts. Chaque membre de l'équipe devrait avoir deux ou trois points forts. Des choses où il est imbattable. Il faut considérer les forces dans un sens large, au-delà des compétences professionnelles. Une force, c'est aussi quand quelqu'un sait parler aux gens et qui sera celui qui s'exprime, par exemple, pour la journée des portes ouvertes. Dans la gestion d'équipe, il est très important de ne pas laisser des clans se former.

## Qu'entendez-vous par la formation de clans?

Les petites et moyennes équipes sont les plus vulnérables à la formation de bandes qui s'opposent – pour ou contre le chef, pour ou contre une nouveauté. De tels groupes peuvent se former rapidement et finissent par absorber beaucoup d'énergie. On ne se préoccupe plus du bien de l'EMS et de ses résidents, mais uniquement de savoir qui est le plus fort. Plus je vieillis, plus je suis inflexible sur ce sujet: il faut immédiatement dissoudre ces groupes et mettre fin aux agissements des meneurs.

## Quelle est la meilleure façon de procéder pour les responsables?

Je vous cite un exemple que je viens de découvrir: dans une équipe, tous avaient beaucoup à faire, et tous étaient aussi d'accord de faire. A part une personne, qui n'arrêtait pas de se plaindre. Les autres s'énervaient, l'ambiance dans le bureau s'est dégradée. De nombreux responsables pensent qu'ils n'ont pas à se mêler de tels conflits, difficiles à contenir. Mais la cheffe, en l'occurrence, a été bien inspirée de convoquer le fauteur de trouble dès l'incident suivant et de discuter entre quatre yeux de son comportement déplaisant. Les collaborateurs ont immédiatement approuvé cette intervention. Les gens ne sont pas stupides. Ils voient tout et savent apprécier les efforts de leur chef, aussi modestes soient-ils. Même les petits signaux ont un impact considérable sur le climat de confiance.

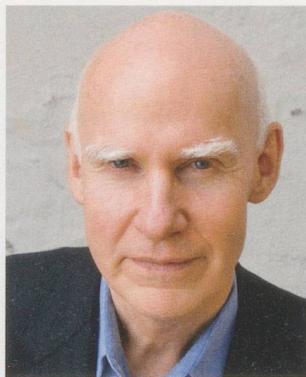
## Le nombre de départs prématurés chez les soignants est élevé.

### Comment, pour un dirigeant, retenir les bons employés?

Les conditions cadres, mais également le contexte politique, ne facilitent certainement pas la tâche. Mais je n'ai pas non plus de recette magique à sortir de ma manche. J'ai tout de même appris deux ou trois choses, dans ma vie professionnelle, qui sont aussi valables pour les soignants. Lorsque les gens s'en vont, ce n'est généralement pas en raison d'un salaire trop bas. Ils partent parce qu'ils sont frustrés et personnellement déçus, souvent à cause de petites choses du quotidien. Et c'est presque toujours lié à des manquements dans la gestion des relations humaines.

## Cela dépend donc très fortement de la direction de l'établissement?

Oui. Le poisson commence à sentir mauvais de la tête, dit-on. Je ne fais pas un jugement de valeur. Mais c'est un fait que les problèmes dans une entreprise ou une institution ont souvent à voir avec l'homme ou la femme qui est à la tête.



Plus l'établissement est bon, plus le dirigeant est fort. C'est ainsi, et non le contraire!

Robert Schiller, expert en conduite d'entreprise.

Photo: m&d

## Les résidents, le personnel, le comité, les politiques: les dirigeants doivent satisfaire les intérêts de plusieurs groupes d'interlocuteurs.

Que de monde, en effet! Il est plus difficile de diriger un EMS de taille moyenne qu'un grand département d'une entreprise privée. J'ai beaucoup d'estime pour les directrices et directeurs d'EMS qui évoluent aisément dans cet environnement. Les dirigeants des EMS ne devraient pas sans cesse vouloir contenter tout le monde. Il y a toujours des contradicteurs par principe et des gens avec qui ça ne colle tout simplement pas. Si la direction a des objectifs et des idées sur la façon dont l'établissement doit se développer, elle y arrivera. Il y a aussi les personnes critiques, qui ont de bonnes raisons de ne pas être d'accord d'emblée. Celles-là, la direction devrait les écouter, car elles peuvent devenir par la suite de bons compagnons de route.

## Que peuvent encore faire les dirigeants des homes pour ne pas se retrouver entre le marteau et l'enclume?

C'est justement parce qu'ils sont interpellés de tous côtés, par toutes les personnes impliquées dans la gestion de l'établissement et par d'autres groupes d'interlocuteurs, que les dirigeants d'établissements doivent se montrer bons communicateurs. Et toujours chercher le contact direct avec les gens. Dans la mesure du possible, les informations sont transmises aux cadres telles quelles, sans être filtrées. Le pire, ce sont les e-mails qui créent de nombreux malentendus. Pour qu'ils puissent bien communiquer, on attend des dirigeants qu'ils consacrent les deux tiers de leur temps à l'extérieur. Et cela suppose qu'ils aient de bons collaborateurs dans l'établissement. ●

## Portrait

Robert Schiller (61), docteur en philosophie, est un mentor d'affaires qui accompagne des personnes dans leurs déplacements professionnels à travers le monde, afin de les aider à améliorer leur bien-être et leur efficacité. Il bénéficie lui-même d'une longue expérience de direction dans une multinationale bâloise, et comme manager de transition d'entreprises en difficultés. Il enseigne l'entrepreneuriat et la charge de direction aux futurs ingénieurs de l'EPF et aux spécialistes en communication de l'Institut suisse de relations publiques. Père de deux enfants adultes, il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur le thème de la conduite. Pour en savoir plus: [www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch).