

**Zeitschrift:** Curaviva : revue spécialisée  
**Herausgeber:** Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses  
**Band:** 8 (2016)  
**Heft:** 2: Inclusion de la démence : participer à la vie sociale malgré les vulnérabilités

**Artikel:** Le nouveau directeur tourne son regard vers l'avenir : "Mon ambition est d'apprendre beaucoup et très vite"  
**Autor:** Leuenberger, Beat / Höchli, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813790>

### **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:** 14.11.2025

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

Le nouveau directeur tourne son regard vers l'avenir

## «Mon ambition est d'apprendre beaucoup et très vite»

Depuis le 1<sup>er</sup> avril, Daniel Höchli est le nouveau directeur de Curaviva Suisse. Il s'est déjà donné pour objectifs la promotion de l'innovation sociale et le rapprochement plus étroit des différentes régions linguistiques.

Propos recueillis par Beat Leuenberger

### Monsieur Höchli, qui êtes-vous?

**Daniel Höchli** - Je suis une personne curieuse. C'est vraisemblablement mon principal trait de caractère fondamental. Je trouve qu'il y a tellement d'aspects intéressants dans la vie, et qu'on a à peine le temps de tous les aborder. Je suis aussi un être politique. A l'école, déjà, je m'intéressais à la politique, intérêt que j'ai ensuite développé comme étudiant. J'ai étudié la science politique, entre autres.

### Qu'avez-vous étudié d'autre?

J'ai étudié l'administration publique avec le droit public, l'économie nationale et la science politique à l'Université de St-Gall. J'ai ensuite passé un certain temps dans un état-major du Conseil fédéral, donc une nouvelle fois aussi professionnellement proche de la politique. J'y ai appris beaucoup: le déroulement dans le détail des procédures parlementaires et le fonctionnement du Conseil fédéral en tant qu'organe de décision. Cela m'a beaucoup intéressé et fasciné de voir comment s'organisait une communauté ou un Etat, comment se prenaient les décisions.

**Voulez-vous aussi révéler à nos lecteurs quelques informations touchant à votre vie privée?**

Je suis Argovien d'origine mais j'habite avec ma famille depuis bientôt vingt ans à Berne. Je suis marié et père de quatre enfants. Mon plus jeune fils sera majeur l'automne prochain. Je suis attaché à la notion de famille. J'ai maintenant 53 ans et je trouve que c'est le bon moment pour changer encore une fois d'orientation professionnelle.

### Qu'est-ce qui vous a poussé à vous porter candidat au poste de directeur de Curaviva Suisse?

Quand j'ai lu le descriptif de ce poste, j'ai eu immédiatement l'impression que c'était une tâche passionnante et très diversifiée. On y trouve beaucoup de thématiques spécialisées. Mais il y a aussi de tout autres aspects comme les prestations de services et les offres de formation. Simultanément, il y a le rapport à la politique, ce qui m'intéresse beaucoup. Cet ensemble d'activités variées de Curaviva Suisse m'a interpellé. Et puis j'aime bien travailler de part et d'autre des frontières linguistiques. A part ça, ce qui m'a stimulé, c'est que la mission de Curaviva Suisse est plus entrepreneuriale que tout ce que j'ai fait jusqu'à présent. Chercher sur le marché une partie des finances, être là pour les membres et leur offrir quelque chose pour qu'ils restent dans l'organisation faîtière: cette composante de chef d'entreprise me stimule.

«C'est la mission entrepreneuriale de Curaviva Suisse qui m'a poussé à postuler.»

### Quelle importance a pour vous le fait que les homes et institutions sociales de Curaviva Suisse offrent un toit à des personnes qui ont besoin d'aide et de soins?

Je suis content, après toutes mes autres activités, de pouvoir m'occuper uniquement de gens qui ne se trouvent pas ou plus dans une situation privilégiée et ont besoin tant de soins que de soutien. Faire appel à des ressources professionnelles et créer les conditions cadres pour que les collaborateurs bénéfici-

>>

cient de bonnes conditions de travail et pour que les résidents jouissent d'une bonne qualité de vie dans les institutions membres de Curaviva Suisse, voilà qui me motive énormément.

**Après dix années passées à la direction du Fonds national suisse, vous devenez directeur de l'organisation faîtière nationale Curaviva Suisse. Vous passez, en quelque sorte, de la recherche à la pratique: à première vue, une démarche inhabituelle.**

Pour moi, il est plutôt habituel d'entreprendre des démarches inhabituelles. Quand je suis entré au Fonds national suisse, je venais de l'Office fédéral de la police. C'était presque un pas encore plus inhabituel. Jusqu'à présent, j'ai toujours exercé une activité professionnelle pendant sept à dix ans. Après mes études, j'ai travaillé pour la recherche dans le domaine des idées politiques à l'Institut de science politique de l'Université de St-Gall. Ensuite, j'ai travaillé au Département fédéral de justice et police. Et avec l'encouragement de la recherche au Fonds national, j'ai de nouveau eu une tout autre tâche. Alors quand j'investis maintenant le domaine de la santé et du social, c'est l'occasion rêvée d'élargir mon horizon. Pour moi, c'est toujours une source de motivation d'empoigner de nouveaux sujets. On doit beaucoup apprendre, mais on peut aussi toujours apporter ses expériences passées dans le nouvel environnement. Cette interaction constitue un enrichissement des deux côtés. J'ai toujours expérimenté cela lors de tels changements.

**Concrètement, quelles expériences vécues dans le cadre de l'encouragement de la recherche apportez-vous à Curaviva Suisse?**

Il est intéressant de changer de perspective. Jusqu'à présent, j'étais chargé d'encourager les chercheurs. Maintenant, en tant que consommateur de produits nés de la recherche, je me trouve d'une certaine manière de l'autre côté. J'ai l'œil pour juger ce que peut ou ne peut pas fournir la science, et je sais comment aborder la science. La recherche financée par les fonds publics est une ressource que peut utiliser une organisation faîtière nationale comme Curaviva Suisse. Les contacts avec la recherche peuvent faire en sorte qu'elle se penche sur des questions pratiques. Ça me semble très important. Au Fonds national, il existe depuis quelques années la «recherche fondamentale centrée sur son application» qui porte sur des questions tournées vers la pratique. Il existe déjà des projets de recherche qui concernent Curaviva Suisse, par exemple dans le domaine des enfants souffrant de handicaps sévères ou des soins palliatifs. Dans certains secteurs de la communauté scientifique, Curaviva Suisse est une entité connue.

**Avez-vous déjà des idées de projets que vous aimeriez lancer à votre nouveau poste?**

Ce que j'aimerais continuer à suivre, c'est l'innovation sociale. L'innovation technologique est déjà bien soutenue en Suisse, elle est bien comprise. Dans le domaine des soins et du social, il est plus difficile de décrocher des moyens financiers; le danger existe que ce domaine passe à la trappe entre l'encourage-



Daniel Höchli: «Avant tout, je serai un chef à l'écoute.»

Photo: Ruben Hollinger

**«C'est toujours une source de motivation d'empoigner de nouveaux sujets.»**

ment de la recherche et celui de l'innovation. Les institutions membres de Curaviva Suisse pourraient cependant avoir grand intérêt à développer des innovations dans le domaine du social et des soins. Je vois le potentiel de développement dans des méthodes novatrices pour une meilleure qualité de vie et j'ai des idées sur la façon dont on pourrait faire progresser cela.

**Pourriez-vous esquisser de quelle façon?**

Dans le soutien à l'innovation on exige que le partenaire du terrain finance le projet à 50%. Pour des entreprises non commerciales, c'est évidemment très difficile. Il s'agit donc d'une question systémique: comment changer la situation pour que des innovations sociales soient stimulées? Il existe certainement plein d'idées pour de telles recherches dans les institutions. J'ai entendu dire que Curaviva Suisse participe déjà à un projet avec la CTI, la Commission suisse pour la technologie et l'innovation. Il y a là un potentiel à développer.

**En priorité, il s'agit pour vous de faire la connaissance de l'organisation faîtière et de ses membres. Comment allez-vous procéder?**

Par étapes. D'abord, j'aimerais bien sûr faire plus ample connaissance avec la direction et le comité. Ensuite, je me pro-

pose d'avoir des entretiens avec les collaborateurs. J'aimerais savoir quelle activité chacun exerce, quelles tâches, quelles perspectives, quels soucis et quelles préoccupations ils et elles ont. L'étape suivante consistera certainement à faire connaissance avec les associations cantonales, les conférences spécialisées et, plus tard, les organisations partenaires. Mon ambition est d'apprendre vite et beaucoup là où existent les interactions les plus intenses. Cela se fait toujours de façon très efficace dans les discussions. On réalise rapidement où se situent les points chauds et les sujets d'actualité.

**Ces prochaines années, dans quelle direction devrait se développer l'organisation faïtière sous votre direction?**

De la discussion que j'ai eue avec le comité lors de ma candidature, j'ai eu l'impression que l'organisation faïtière est bien positionnée. J'aimerais sincèrement remercier Hansueli Möslle pour cela. Elle dispose d'une base solide qui doit continuer d'évoluer à l'avenir et suivre l'air du temps. J'aimerais mentionner un but stratégique qui existe déjà: la cohésion des régions linguistiques. Je trouve très important de la renforcer pour que Curaviva Suisse puisse s'affirmer avec conviction en tant qu'organisation faïtière et ne perde pas inutilement son énergie parce que les régions linguistiques tirent trop mollement à la même corde. Ce sera une tâche permanente parce que chacune a développé des aspects culturels différents, même dans le domaine des homes, et que les législations cantonales sont, pour autant que je sache, elles aussi différentes. Pour la puissance de frappe de l'organisation faïtière, il sera essentiel de parvenir à la plus grande cohésion possible.

**Y a-t-il d'autres thèmes centraux qui se dessinent aujourd'hui déjà auxquels vous allez vous attaquer?**

Le tournant démographique met au défi toute la société en tant que telle mais aussi des organisations comme Curaviva Suisse. Le recrutement du personnel, le manque de personnel qualifié et les questions de financement restent à coup sûr des sujets importants, également dans les débats politiques. La société vieillissante occasionne des coûts supplémentaires – de façon générale, mais aussi dans le domaine des soins. La question se pose de savoir comment on va financer tout ça sans que la jeune génération plie sous ce fardeau.

Dans ce contexte, il s'agit pour les institutions, pour les membres de Curaviva Suisse, d'offrir si possible des bonnes prestations et un soutien, de faire valoir leurs intérêts pour pouvoir assumer leurs tâches. Il me semble aussi important que les prestations fournies par les institutions soient bien visibles et reconnues tant par la société que par les forces politiques. En gardant à l'esprit ces exigences, je commencerai par miser sur la continuité et la poursuite du développement de

---

**«Pour la crédibilité de l'association faïtière, nous devons avoir une grande cohésion.»**

---

l'existant. Où je mettrai l'accent personnellement, je ne pourrai le dire que dans trois ou quatre mois.

**L'intégration d'Inso Suisse et éventuellement d'Integras n'a pas encore réussi comme on le prévoyait pour pouvoir «parler d'une seule voix». Cette fusion est-elle un sujet que vous aimeriez reprendre depuis le début?**

Je suis impressionné par le nombre d'organisations partenaires de Curaviva Suisse. Voilà pourquoi je dois d'abord me faire une idée d'ensemble des acteurs qui occupent le terrain, des situations de concurrence mais aussi des partenariats solides, pour bien comprendre les interactions. Mais je suis persuadé que face aux politiques il est très important de parler d'une seule voix le plus largement possible. Dans le domaine des hautes écoles, j'ai vu d'expérience que le politique écoute plus volontiers quand tous les acteurs présentent une position commune et ne partent pas dans toutes les directions. Voilà pourquoi il est indispensable pour moi que les associations collaborent très étroitement. Curaviva Suisse doit continuer de se positionner en tant qu'organisation fiable et compétente pour que nous soyons crédibles en tant que partenaire.

**L'organisation en trois domaines spécialisés de l'association faïtière est-elle, selon vous, un modèle d'avenir? Devrait-on même l'appliquer dans toutes les régions du pays?**

Ce que j'ai observé à ce jour me donne l'impression que cette construction tripartite est très intéressante. Je suis aussi d'avis que d'une part les domaines spécialisés ont besoin d'autonomie parce qu'ils traitent de sujets bien spécifiques, d'autre part que leur collaboration est nécessaire pour utiliser les synergies, par exemple dans les prestations, les tâches transversales et la formation. Je crois que la société attend de l'association qu'elle travaille efficacement, qu'elle soit bien organisée et utilise les synergies. De ce point de vue, il y a lieu selon moi de conserver ces trois piliers. Développer et renforcer les domaines spécialisés adultes avec handicap et enfants et adolescents avec des besoins spécifiques fait partie des thèmes centraux stratégiques de Curaviva Suisse. J'aimerais soutenir cet objectif au cours de mon activité.

**Quel chef serez-vous?**

D'abord et à coup sûr un chef à l'écoute. Je dois apprendre énormément, surtout techniquement. Je tiens à une communication ouverte et transparente et à ce que les collaborateurs viennent à moi quand surgissent des problèmes. Je suis habitué à diriger selon des objectifs qui ont été convenus et j'attends des membres de la direction qu'ils aient une grande autonomie. De même, j'attends d'eux qu'ils pensent l'association dans sa globalité pour pouvoir faire progresser le tout. En tant que directeur, ma préoccupation sera de développer une perspective commune pour l'association dans son ensemble. Je me réjouis de m'atteler à la tâche et de faire la connaissance des membres de l'association faïtière dans tout le pays. ●

---

**«Je trouve très important de renforcer la cohésion linguistique de régions.»**

---