

L'innovation bottom-up : les leçons d'un projet multi-acteurs de lutte contre les violences conjugales pour les politiques sociales.

Emilie Michelin
27th July 2026



En collaboration
avec:



Introduction

« Séparément vous n'êtes pas mal, ensemble vous êtes nuls. ». Ce cri du coeur d'anciennes victimes de violences conjugales, recueilli lors d'une enquête ethnographique de deux ans et demi, illustre **un problème structurel des politiques sociales : les dispositifs de protection mobilisent de nombreux**

acteurs (police, justice, travail social, santé, secteur associatif) mais leur coordination reste fragmentée.

Ces situations relèvent des « problèmes pernicioeux » (Rittel & Webber, 1973), trop complexes pour une réponse standardisée, qui appellent la mobilisation d'agents de proximité capables de produire ce qu'Alter (2017) nomme des « innovations ordinaires » : des solutions émergentes du terrain, par ajustements successifs.

Comment améliorer la prise en charge des victimes lorsque les organisations qui les protègent peinent à travailler ensemble ?

Tel est l'objet d'une recherche menée en France entre 2019 et 2021, dont les enseignements résonnent avec les défis des politiques sociales en Suisse romande.

Démarche

Cette recherche s'appuie sur une étude ethnographique menée dans un territoire rural d'Occitanie : le projet VIF (violences intrafamiliales).

Il s'agit d'un dispositif multi-acteurs et multi-niveaux (une cinquantaine d'acteurs) réunissant partenaires publics, privés et associatifs autour d'un objectif : produire une innovation publique à valeur ajoutée pour les usager·ères via le design de service.

La chercheuse a occupé une double posture de chercheuse-actrice (membre du comité de pilotage et observatrice participante) lui permettant d'accéder au travail réel et de vivre l'intégralité du processus d'innovation en observant les dynamiques entre niveaux opérationnels et stratégiques.

Les données ont été recueillies en combinant plusieurs outils et documents dont un journal de bord (186 pages) et des entretiens (400 pages de retranscriptions) avec les différents niveaux hiérarchiques du projet.

Résultats

Trois résultats principaux apparaissent :

- **La proximité avec les usager·ères comme condition de l'innovation pertinente.**

Ce sont les professionnel·les en contact direct avec les victimes qui garantissent des réponses ancrées dans les besoins réels. Pas la gouvernance stratégique.

- **Le risque du top management déconnecté.**

La gouvernance stratégique a risqué de compromettre le projet en validant une solution non formulée comme un besoin par les usager·ères, illustrant le coût réel de la déconnexion hiérarchique.

- **Le leadership distribué comme mécanisme de résilience.**

Ce sont les acteurs de terrain qui ont traduit le projet, surmonté les blocages institutionnels et maintenu la dynamique collective grâce à des formes de leadership spontanées, hors organigramme.

Ces résultats offrent quatre enseignements transposables aux politiques sociales suisses, notamment dans les domaines de la protection de l'enfance, de la santé et de l'enseignement spécialisé.

Ils font écho aux échanges de la conférence organisée à l'IDHEAP en janvier 2026, qui a réuni des acteurs de ces différents secteurs (contextes vaudois et genevois) et mis en évidence des dynamiques similaires entre niveaux stratégiques et opérationnels. Les exemples qui suivent s'appuient sur certaines de ces interventions.

Ancrer la décision dans les besoins des usager·ères : la co-construction avec les professionnel·les de proximité doit précéder les choix stratégiques, et l'évaluation des projets doit en rendre compte. Par exemple, dans l'enseignement spécialisé, c'est la connaissance fine des besoins des élèves en situation de handicap par les équipes de proximité et non une décision descendante qui a permis de maintenir des places de scolarisation.

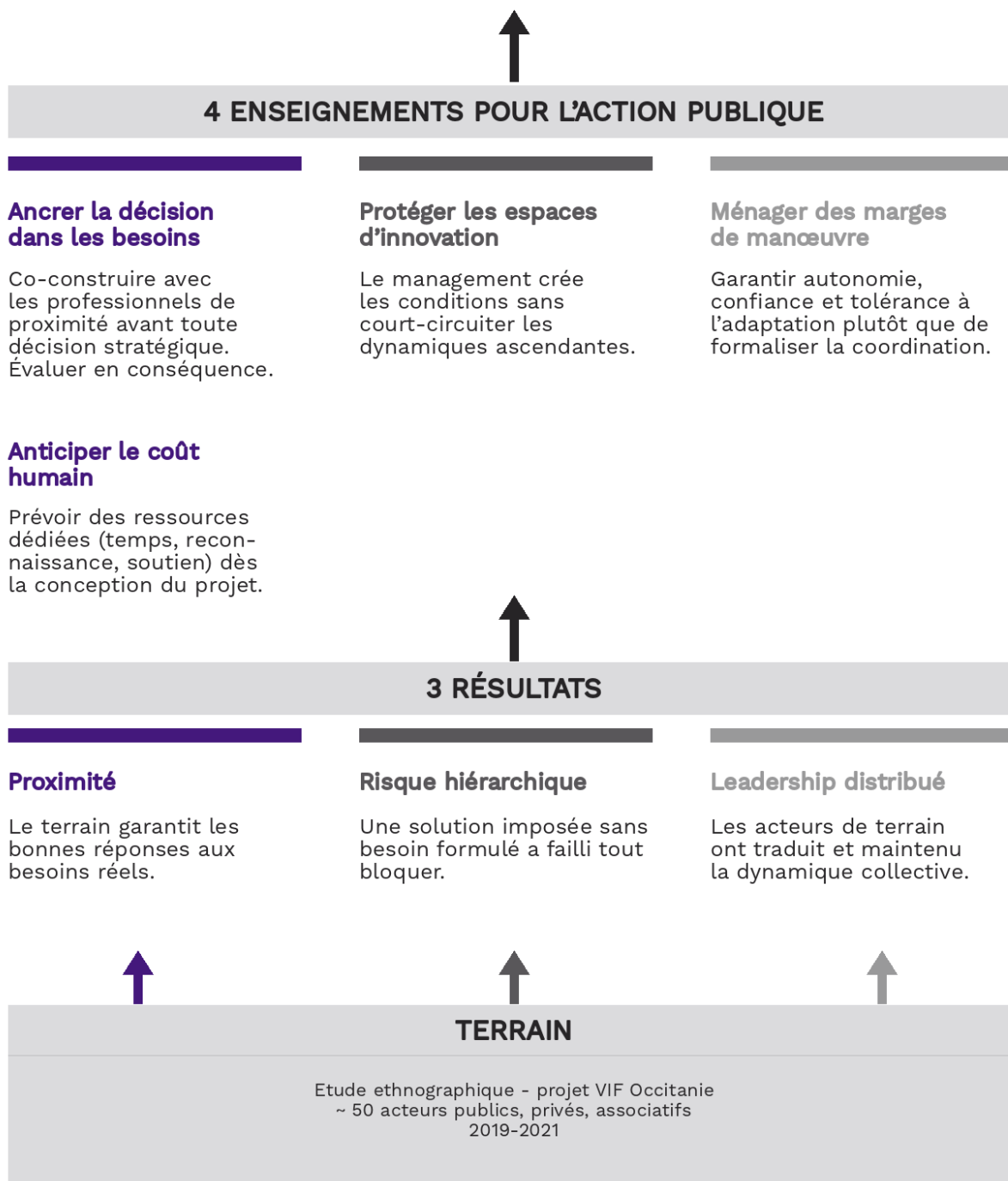
Protéger les espaces d'innovation du terrain : le management doit créer les conditions nécessaires sans court-circuiter les dynamiques ascendantes. Dans la protection de l'enfance, « il n'y a pas de science exacte, chaque situation appelle une réponse singulière » : les professionnel·les naviguent entre le paradoxe du « trop mais pas assez » et celui des ressources (faire plus avec moins). Sanctionner ces adaptations reviendrait à paralyser la mission.

Ménager des marges de manoeuvre au niveau opérationnel : plutôt que de formaliser les formes émergentes de coordination, il s'agit de garantir les conditions qui les rendent possibles (autonomie, confiance, tolérance à l'adaptation). Dans le domaine de la santé, 40 % du temps soignant est absorbé par des tâches administratives sans valeur ajoutée directe pour les patient·es.

Anticiper le coût humain de l'innovation : les membres du projet ont porté cette démarche en sus de leurs missions habituelles pendant près de trois ans. Les décideurs·euses doivent intégrer dès la conception des ressources dédiées (temps, reconnaissance, soutien) sous peine de faire reposer l'innovation sur le seul engagement individuel.

Figure 1: Du terrain aux enseignements pour l'action publique – dynamiques d'innovation bottom-up dans les politiques sociales.

L'efficacité des politiques sociales de demain dépendra de la capacité des institutions à écouter celles et ceux qui incarnent l'État au quotidien et à concevoir des organisations qui font de leur agilité une force.



Références :

Alter, N. (2017). L'innovation ordinaire. PUF.

Michelin, E. (2024). « Innovation publique collaborative et dynamiques multi-acteurs et multi-échelles : une étude par les pratiques institutionnelles : le défi de la lutte contre les violences intrafamiliales en territoire rural ». Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Paris.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

Note: cette contribution est tirée du [12ème Policy Brief de l'IDHEAP](#). Elle a été éditée par Robin Stähli, DeFacto.

Image: unsplash.com