

SILVER VALLEY

**INNOVER (VRAIMENT) POUR
LES AIDANTS**

**RÉVOLUTION PAR L'USAGE :
COMMENT LES STRUCTURES
INNOVANTES RÉINVENTENT
L'OFFRE AU SERVICE DES
AIDANTS ?**

OCTOBRE 2025

Soutenu par :





SOMMAIRE

Introduction	3
Partie 1 : Le paradoxe de l'aidant invisible - des besoins criants, une offre inadaptée	5
Partie 2 : Sortir de la logique uniquement institutionnelle - quand les aidants refusent d'être "catégorisés"	14
Partie 3 : Design thinking appliqué à la vulnérabilité - comment repenser les solutions ?	19
Conclusion : vers un nouvel écosystème de l'accompagnement	26
Annexes	30

INTRODUCTION

66

La France compte aujourd'hui entre 8 et 11 millions d'aidants familiaux selon les estimations, soit près d'un Français sur six qui accompagne au quotidien un proche en situation de vulnérabilité. Cette réalité démographique s'impose comme l'un des défis sociétaux du vieillissement de la population, touchant toutes les générations et tous les milieux sociaux. Pourtant, derrière ces chiffres se cache un paradoxe : comment une population aussi nombreuse peut-elle demeurer aussi difficile à atteindre ?

De plus et de façon pouvant être perçue comme contrintuitive, la massification du phénomène d'aidance et sa reconnaissance politique a contribué à invisibiliser les besoins variés des aidants suivant leurs situations professionnelles et personnelles, en présentant les aidants comme une population homogène. Ainsi, une inadéquation subsiste entre les besoins des familles concernées par l'aidance et les réponses proposées.

Romain Ganneau,
Directeur Général de Silver Valley



Là où les systèmes de prise en charge voient des catégories administratives et des dispositifs d'aide, les personnes concernées vivent des relations humaines complexes, refusent les étiquettes et revendiquent le droit de continuer à exister dans toutes leurs dimensions. Ce quiproquo explique pourquoi tant de politiques publiques peinent à toucher leur cible et pourquoi l'offre privée traditionnelle a du mal à s'adapter aux aspirations réelles des aidants.

Face à ce décalage, une nouvelle génération d'entrepreneurs développe des approches pragmatiques. Ces acteurs partent des usages réels plutôt que des contraintes réglementaires, des émotions vécues plutôt que des catégories institutionnelles. Ils appliquent à l'univers médico-social les codes qui ont transformé d'autres secteurs, créant les conditions d'une révolution par l'usage.

Pour comprendre cette transformation en cours, ce dossier s'appuie sur les témoignages exclusifs de vingt entrepreneurs qui réinventent l'offre de services aux aidants. De Teelda qui révolutionne les vacances adaptées à Finense ou Payelo qui repense les services bancaires, de Mamili qui invente la "maison de retraite à domicile" à Temeio qui accompagne les entreprises, ces innovateurs couvrent l'ensemble du parcours de vie des aidants. Leurs témoignages, analysés de manière transversale, révèlent les

ressorts profonds de cette évolution : comment sortir de la logique uniquement institutionnelle pour inventer de nouvelles réponses, comment appliquer le design thinking à l'accompagnement de la vulnérabilité, quels nouveaux modèles économiques émergent de ces approches innovantes.

Cette analyse révèle l'émergence d'un nouvel écosystème entrepreneurial qui ne se contente pas d'améliorer l'existant, mais propose un paradigme plaçant l'expérience utilisateur au centre de sa démarche.



Parmi les 1 845 000 aidants les plus impactés (apportant leur aide quotidiennement ou au moins 20h par semaine), 32% ont l'impression que l'aide prodiguée affecte la santé.

Source : DREES, «Les proches aidants : une population hétérogène», mai 2023

Partie 1.

LE PARADOXE DE L'AIDANT INVISIBLE - DES BESOINS CRIANTS, UNE OFFRE INADAPTÉE

Comment répondre aux besoins d'une population qui refuse catégoriquement de se reconnaître dans une définition ? Cette contradiction entre l'ampleur du phénomène de l'aidance et l'invisibilité choisie de ceux qui l'exercent, révèle les limites d'une approche normative déconnectée des aspirations réelles. Les entrepreneurs interrogés pour ce dossier ont tous, à leur manière, buté sur cette réalité : construire une offre pour des aidants qui refusent d'exister sous cette étiquette.

Ce paradoxe n'est pas qu'une curiosité sociologique. Il constitue le nœud gordien du secteur, expliquant pourquoi tant d'initiatives peinent à toucher leur cible, pourquoi les politiques publiques restent inefficaces, et pourquoi l'offre médico-sociale traditionnelle se trouve débordée par des besoins difficiles à identifier et à qualifier.

Comprendre cette invisibilité choisie, décrypter les vrais besoins qui se cachent derrière, analyser l'inadéquation de l'offre existante : voilà les clés pour saisir pourquoi une nouvelle génération d'entreprises révolutionne aujourd'hui les codes du secteur.

1.1 L'invisibilité choisie : quand les aidants refusent leur propre étiquette

Le rejet du terme aidant

"Aidant, c'est un mot que personne n'aime. Mais on est obligés de l'utiliser,

comme un mot repère" observe Jeanne Priso, cofondatrice de Teelda. Cette phrase résume le malentendu : l'écart béant entre un vocabulaire qui fait consensus chez les professionnels du secteur, pour désigner une réalité sociale et le vécu des personnes concernées. "Les gens qui nous appellent se présentent comme conjoints, enfants, parents... pas comme 'aidants'. Ils veulent être reconnus dans leur lien".

Cette résistance au terme révèle un rejet profond de la catégorisation. Fabrice Provin, président du Relais du bien-être, le constate : "Un parent qui s'occupe de son enfant handicapé ne veut pas se dire 'aidant'. Il dit 'Je suis son père, sa mère'." Cette observation fait écho aux constats de Clément Henry, cofondateur de Mamili : "On parle toujours de 'proches', jamais d'aidants". Les familles n'aiment pas ce terme."

Même si l'aidance tend à être de plus en plus reconnue par le grand public, c'est avant tout dans leur action du quotidien que les aidants peuvent être repérés, à l'image de Monika « La plupart disent simplement : 'je m'occupe de ma mère', 'je gère les soins de mon conjoint'. Nous partons de ces réalités plutôt que du terme 'aidant'. »

Ce rejet du terme "aidant" crée un premier obstacle pour toute offre de services. Comment cibler une population qui refuse de se reconnaître dans la désignation qu'on lui attribue ?

Comment développer une communication efficace quand le mot-clé principal rebute les personnes concernées ? "Personne ne tape 'solution aidant' sur Google" confirme Alexandre de Boutray de Silver Experts, pointant ainsi l'un des défis marketing les plus complexes du secteur.

66



"J'emploierai le terme "aidant" pour mes voisins mais pas pour ma mère, mon mari ou mes enfants, je suis mal à l'aise avec ce terme. Pour moi ce n'est pas être aidant, ce mot ne me convient pas"

Source : senior aidant, Open Lab de Silver Valley, 2025.

Une identité professionnelle et sociale préservée

Au-delà du simple rejet terminologique, c'est toute une philosophie de vie qui s'exprime dans cette résistance. "Être aidant ne devrait pas signifier tout perdre de ce qu'on a été" explique Jeanne Priso. "Les gens veulent rester ce qu'ils ont toujours été. Certains nous disent : 'Je n'ai pas envie d'aller au camping.' Ils veulent continuer à fréquenter les mêmes lieux, les mêmes gens, avoir du choix."

Cette volonté de préservation identitaire trouve un écho particulier chez Gladys Priso, son associée : "Ils ne veulent pas être rangés dans la catégorie 'les aidants' ou 'les aidés'. Ils veulent rester médecins, coiffeurs, enseignants, comme avant." Cette revendication d'une identité multiple, qui refuse la réduction à un seul aspect de l'existence, constitue l'un des ressorts les plus puissants de cette invisibilité choisie.

L'enjeu dépasse le marketing ou la communication. Il touche à la dignité, à

la reconnaissance sociale, au maintien d'une image de soi positive. Les aidants refusent d'être "traités comme des malades, comme l'aidé" selon l'expression de Jeanne Priso.

La préservation s'étend aux espaces de sociabilité, aux lieux de vacances, aux activités de loisir, aux réseaux relationnels. Les personnes concernées par l'aidance refusent l'assignation à des espaces spécialisés et revendiquent l'accès aux mêmes lieux que les autres, adaptés à leurs besoins spécifiques.

Les conséquences sur la détection des besoins

Cette invisibilité choisie grève la capacité des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à identifier et quantifier les besoins. Marylise Jacottin, directrice générale de Temeio, en fait l'expérience quotidienne dans le monde de l'entreprise : "Quand je vais voir les RH, certains me disent : 'Je n'ai pas d'aidants dans ma boîte.' Je leur réponds : 'Normal, 80% des aidants n'en parlent pas.'"

Cette sous-déclaration massive crée un cercle vicieux. Les entreprises, ne voyant pas le problème, n'investissent pas dans des solutions. Les aidants, ne trouvant pas de solutions, continuent à se taire. "Quand les salariés en parlent, c'est à leurs collègues de confiance, pas à leur manager ou RH" poursuit Marylise Jacottin, soulignant l'existence de réseaux informels de solidarité qui échappent complètement aux radars institutionnels.

L'ampleur de cette invisibilité se révèle quand on met en place des outils adaptés. "Avec un simple questionnaire, certaines entreprises découvrent qu'elles

ont 10, 20 ou 30% d'aidants, alors qu'elles pensaient en avoir zéro" témoigne encore Marylise Jacottin. Ces chiffres donnent le vertige quand on songe au nombre d'organisations qui fonctionnent aujourd'hui en ignorant cette réalité.

Cette invisibilité n'est pas seulement un problème de détection quantitative. Elle affecte aussi la compréhension qualitative des besoins. Michael Guez, président de Famirelay, en a fait l'expérience : "La plupart des gens n'ont pas conscience qu'ils sont aidants. Pour eux, s'occuper de leurs parents, c'est normal. Ils ne se reconnaissent pas dans ce mot." Cette normalisation de l'aidance comme obligation familiale naturelle empêche la prise de conscience des droits, des besoins spécifiques, et donc l'accès aux solutions existantes.

Amaury De La Serre de Prev&Care souligne l'importance de l'effort de pédagogie à réaliser pour engager les salariés aidants à prendre soin d'eux « nous proposons une animation du service tout au long de l'année qui est très importante (newsletters, webinaires, onboarding) qui se fait main dans la main avec les directions RH ou QVCT ».



Seulement 29% des salariés aidants informent leur employeur sur leur situation.

Source : « SALARIÉS AIDANTS : QUELLES RÉPONSES ? », OCIRP / VIA VOICE, Octobre 2024

1.2. Des besoins multidimensionnels mal compris par l'offre traditionnelle

La charge mentale et administrative : le vrai fardeau invisible

Si les aidants sont invisibles, leurs besoins le sont encore plus. Julie Deshayes, présidente de Yes Home, a mené plus de cinquante entretiens avec des aidants pour comprendre leurs besoins réels : "Ce qui ressortait, c'était leur rôle de coordination, qui leur prenait tout leur temps et leur énergie." Cette charge de coordination, sous-estimée par les politiques publiques et l'offre de services traditionnelle, constitue pourtant le cœur du problème.

Clément Henry, cofondateur de Mamili, confirme cette analyse : "On accompagne des aidants qui, souvent, ne veulent pas l'être. Ils n'ont pas le temps, pas l'envie, trouvent ça trop logistique." Cette dimension logistique et organisationnelle de l'aidance transforme des proches en gestionnaires de projets malgré eux, sans formation, sans outils, sans méthodologie.

La charge organisationnelle est compliquée par l'absence d'outils adaptés au besoin : "À l'été 2023, j'ai lancé un appel sur LinkedIn. J'ai reçu 70 à 80 témoignages d'aidants. Ce qui en ressortait, c'était le manque total de méthode : certains utilisaient des post-it, d'autres Excel ou WhatsApp." – Michel Guez (Famirelay) Cette improvisation permanente, cette absence d'outillage adapté pour gérer des situations d'une complexité administrative redoutable, révèle l'ampleur du décalage entre les besoins réels et l'offre disponible.

Bernard Sheikboudhou, président de Finense, le confirme : "Les aidants se

retrouvent en hyper-responsabilité, à devoir gérer les comptes, les factures, l'administratif. Et ils improvisent, faute d'outils adaptés."

L'isolement géographique et social

Au-delà de la charge administrative, l'aidance moderne se caractérise par un isolement géographique qui complique encore la situation. Arnaud Descharne, président de Payelo, a analysé les données de sa clientèle : "L'aidant principal est en général éloigné géographiquement, autour de 226 kilomètres." Cette distance moyenne révèle une transformation de l'aidance, passée d'un modèle de proximité familiale à un modèle d'accompagnement à distance.

Cette géographie éclatée de l'aidance moderne entre en collision frontale avec une offre de services pensée sur un modèle de proximité. Comment coordonner les intervenants à domicile quand on vit à trois heures de route ? Comment s'assurer de la qualité des prestations ? Comment réagir en cas d'urgence ?

L'isolement n'est pas que géographique, il est aussi social. Jeanne Priso : "Le maintien à domicile devient une forme d'assignation à résidence. L'aidant est comme attaché, incapable d'échapper à un quotidien qui induit souvent une dépression." Cette dimension

psychologique de l'isolement, cette rupture avec les espaces de sociabilité habituels, transforme l'aidance en enfermement mutuel.

"On s'est bien rendu compte que la monotonie, l'ennui, la répétition, cette sensation de tourner dans une roue... surtout quand on accompagne une personne avec une maladie neurodégénérative. C'est comme être un hamster, chaque jour identique" poursuit Jeanne Priso. Cette métaphore du hamster dans sa roue saisit la dimension existentielle : l'aidance peut devenir une forme de mort sociale anticipée, une sortie progressive mais inexorable de la vie normale.

Des besoins qui évoluent selon les profils d'aidants

Cette diversité des situations d'aidance se retrouve dans la diversité des besoins exprimés. Julie Deshayes, de Yes Home, a identifié des différences importantes selon les profils : "Les conjoints veulent souvent garder la main sur l'organisation et demandent plus d'écoute psychologique. Les enfants cherchent plutôt des solutions pratiques." Cette distinction révèle l'impossibilité de développer une offre monolithique pour des besoins aussi différenciés.

Michael Guez, de Famirelay, pointe une autre différenciation : les aidants de la "génération sandwich". "Les femmes sont particulièrement touchées : à 40 ou 50 ans, elles doivent souvent gérer à la fois leurs enfants et leurs parents." Cette double charge, temporellement concentrée, crée des besoins spécifiques d'organisation et de répartition des tâches que l'offre traditionnelle peine à appréhender.



L'aidant principal, qui est la plupart du temps la fille, est souvent celle qui vit le plus proche, pas la plus disponible.

Source : Proche aidante, Open Lab de Silver Valley, 2025.

1.3. Une offre institutionnelle en décalage avec la réalité des usages

Le piège de la séparation aidant/aidé

L'analyse des témoignages révèle un malentendu dans l'approche institutionnelle du répit. Gladys Priso, de Teelda : "Jusqu'à récemment, l'approche institutionnelle, c'était : séparer l'aidant de l'aidé. Or sur le terrain, les gens veulent vivre ensemble, continuer à vivre leur lien, même pendant les vacances."

Cette logique de séparation, qui sous-tend l'offre de répit, entre en contradiction avec les aspirations des familles. "Le répit classique est pensé sans l'aidé. Mais les aidants veulent partir avec leur aidé. C'est comme ça qu'ils se sentent bien" confirme Gladys Priso.

L'incompréhension va plus loin. Jeanne Priso souligne que "l'aidant est souvent traité comme un malade, comme l'aidé. On les regroupe dans des lieux médicalisés. Nous, on propose autre chose." Cette médicalisation de la relation d'aide transforme des liens familiaux en relations thérapeutiques, dénaturant le vécu des personnes concernées.

Le rejet de cette logique séparatrice s'exprime dans les choix de consommation. "Quand on leur propose Lourdes, ils ne regardent même pas. Lourdes, c'est synonyme de fauteuil roulant et de médicalisation." explique Gladys Priso.

Amaury De La Serre confirme cette logique d'intégration de l'appui aux aidants dans certains dispositifs de prises en charge « Chez Prev&Care, il nous paraîtrait essentiel que des actions de



50 % des aidants interrogés déclarent prendre en charge certaines dépenses ou versent une aide financière, principalement pour couvrir les dépenses courantes. Pour près d'un tiers de ces aidants, le montant de l'aide est supérieur à 250 euros par mois.

Source : L'Observatoire Aidants, BPCE, Septembre 2023

care management puissent être prise en charge dans des financements d'APA ». nldr : le care manager est un assistant personnel pour les aidants pour l'accompagner dans l'ensemble de son parcours dans une posture pro-active : du conseil et de l'orientation jusqu'à la mise en place d'un plan d'accompagnement personnalisé du proche, en passant par l'appui administratif.



On a du faire le deuil de la vie de couple car la dépendance est trop importante, c'est pourtant des moments où l'on en a le plus besoin.

Source : Conjointe Aidante, Open Lab de Silver Valley, 2024.

La surmédicalisation des réponses

Cette médicalisation de l'offre institutionnelle constitue l'un des reproches les plus constants formulés par les entrepreneurs interrogés. "On ne part pas dans un lieu spécialisé, on part dans un lieu de vacances comme tout le monde. Mais adapté. C'est de l'intégration. C'est le retour dans des

espaces que les gens avaient désertés" revendique Jeanne Priso.

Cette revendication d'intégration plutôt que de spécialisation trouve un écho chez Victor Baduel, cofondateur des Voisins : "L'ADN de l'hôtel : un hôtel traditionnel, comme un autre mais avec la possibilité de l'adapter pour accueillir des publics spécifiques." Cette approche inclusive, qui refuse la ségrégation par l'âge ou le handicap, révèle l'émergence d'une nouvelle philosophie de l'accompagnement.

Louise Pernici, fondatrice de Stories Équipements, partage cette vision : "Au Danemark, 2,8% du PIB est consacré au bien vieillir. En France, on a surtout mis sur les EHPAD. Aujourd'hui, des familles cherchent des alternatives : habitat aménagé, habitat inclusif." Cette comparaison internationale souligne les choix politiques français, historiquement orientés vers l'institutionnalisation, et l'émergence d'une demande alternative.

La critique de la médicalisation ne nie pas l'importance du soin médical, mais conteste sa prédominance dans la définition de l'offre.

L'éparpillement des dispositifs de soutien

Au-delà de la médicalisation, c'est toute l'organisation de l'offre publique qui est remise en cause par les entrepreneurs interrogés. Louise Pernici, de Stories Équipements : "J'aimerais aussi un vrai accompagnement psychologique des aidants, et surtout une centralisation

claire des dispositifs publics : aujourd'hui, c'est trop éparpillé."

Cette critique de l'éparpillement trouve un écho dans l'expérience quotidienne des aidants. Marylise Jacottin, de Temeio, décrit le projet initial de son entreprise : C'était un projet de 'care management'... "Il manque le 'Bon coin des aidants', le 'Petit furet des aidants'." Cette métaphore révèle l'ampleur du problème : dans un secteur où l'information est cruciale, où la coordination est vitale, où l'orientation conditionne l'accès aux droits, l'absence de centralisation transforme chaque démarche en parcours du combattant. Cette désorganisation de l'offre a des conséquences directes sur l'efficacité de l'accompagnement. Alexandre de Boutray, de Silver Expert témoigne : "Le système est rempli de dispositifs, d'acronymes... Mais au final, tout repose sur les personnes. Et s'il y a quelqu'un de démotivé ou de malhonnête, tout s'écroule."



Plus de 50 acronymes désignent des dispositifs ou organismes de soutien pour la prise en charge de la perte d'autonomie.

Source : CLIC, GIR, APA, ASH... Mais que signifient ces sigles ? Essentiel Autonomie Malakoff Humanis, 2025.

1.4. Les signaux faibles d'une demande émergente mais non exprimée

Des recherches spontanées sur des besoins spécifiques

L'invisibilité des aidants n'empêche pas l'expression de besoins spécifiques, mais sous des formes détournées qui échappent aux acteurs traditionnels du secteur. Xavier Delahaye, de My Jugaad : "On sort en premier sur des requêtes comme 'débaras succession', 'aide déménagement personne âgée'." Ces requêtes, très précises, très pratiques, révèlent des besoins conscients mais non satisfaits par l'offre traditionnelle.

L'analyse des comportements de recherche révèle ainsi une cartographie complexe des besoins. Certains sont conscientisés et font l'objet de recherches actives, d'autres restent latents faute de solutions connues ou faute de prise de conscience. "Les familles ne tapent pas 'solution aidant' sur Google" confirme Alexandre de Boutray, soulignant l'écart entre le vocabulaire institutionnel et les préoccupations réelles des familles.



Parmi les aidants de plus de 3 ans, seulement ⅓ d'entre eux ont pris conscience de ce rôle.

Source : Baromètre des aidants, Collectif Je t'aide, 2024.

Cette fragmentation de la demande complique le développement d'offres globales. Chaque besoin spécifique peut faire l'objet d'une recherche active, mais la vision d'ensemble, l'approche holistique de l'aidance, reste absente des comportements de consommation. Cela explique en partie pourquoi les acteurs historiques du secteur, habitués à répondre à des besoins globaux et normés, peinent à s'adapter à cette demande éclatée.

L'effet déclencheur des moments de crise

La demande explose au moment des crises. Alexandre de Boutray, de Silver Expert : "Les déclencheurs classiques, ce sont la sortie d'hôpital ou le décès du conjoint. C'est à ces moments-là que la famille nous appelle." Ces événements, prévisibles dans leur occurrence mais imprévisibles dans leur timing, créent des pics de demande difficiles à anticiper et à gérer.

Julie Deshayes, de Yes Home, confirme cette analyse : "Deux grands cas de figure : la crise (sortie d'hospitalisation, chute...) et la prise de conscience progressive d'un déclin." Cette typologie révèle deux temporalités très différentes de l'aidance : l'urgence de la crise d'un côté, la progressivité de l'accompagnement au déclin de l'autre. Chacune appelle des réponses différentes, des organisations différentes, des modèles économiques différents. Prev&Care ont pu de leur côté identifier une saisonnalité dans le déclenchement d'une prise de conscience sur des situations d'aidance comme l'illustre Amaury De La Serre « il y a des moments clés de l'année, à l'occasion

des départs en vacances d'été ou de Noël, c'est d'une part une vraie problématique pour les aidants mais c'est aussi le moment des réunions familiales où l'on s'aperçoit de la perte d'autonomie d'un proche ».

La concentration de la demande sur les moments de crise crée un défi pour les entreprises du secteur. Comment maintenir une offre de qualité avec des pics de demande aussi brutaux ? Comment développer une relation avec ses bénéficiaires dans l'urgence ? Comment éviter que l'accompagnement ne se réduise à la gestion de crise ? Ces questions structurelles expliquent en partie les difficultés de nombreux acteurs à construire des modèles économiques pérennes.

Frédérique Cintrat, directrice générale de Marguerite Services, souligne cette problématique : "Il y a souvent un événement déclencheur : un veuvage, une chute, une maladie. C'est là qu'on entre en jeu." Cette réactivité post-crise, si elle répond à un besoin réel, empêche le développement d'approches préventives, plus efficaces et moins coûteuses à long terme.



Les assistantes sociales aident à trouver des premières solutions d'urgence, elles s'occupent souvent des familles les plus en difficulté.

L'accompagnement n'est pas suffisant par rapports aux besoins mais utile.

Source : Senior aidant, Open Lab de Silver Valley, 2025.

Une solvabilité réelle mais mal orientée

Derrière cette invisibilité des aidants et cette latence de la demande se cache une réalité économique souvent méconnue : une solvabilité réelle, parfois importante, mais mal orientée par l'inadéquation de l'offre. Julie Deshayes, de Yes Home : "On travaille surtout avec des personnes qui ont un peu de pouvoir d'achat."

Cette observation révèle l'existence d'un segment de population solvable mais délaissé par les politiques publiques, trop focalisées sur les situations de grande dépendance et de faibles revenus. Ces familles, ni éligibles aux aides publiques ni satisfaites par l'offre privée traditionnelle, constituent un marché en attente de solutions adaptées.

Clément Henry, de Mamili, confirme cette analyse économique : "Oui, certains trouvent ça cher, mais pour la plupart, c'est un dernier recours avant la maison de retraite. Quand ils comparent, notre coordination coûte bien moins que les 2000 à 4000 euros d'un EHPAD." Cette comparaison économique souligne l'existence d'un arbitrage rationnel : les familles sont prêtes à investir dans des solutions innovantes dès lors qu'elles permettent d'éviter l'institutionnalisation, plus coûteuse et moins désirable.

Arnaud Descharne, de Payelo, observe le même phénomène sur son champ sectoriel : "Quand on fait une campagne e-mail avec une banque, on a des taux de clics à plus de 10%. Ça prouve qu'il y a un intérêt, mais qu'on doit aller les chercher."

Victor Baduel, des Voisins, fait une observation similaire dans le secteur de l'hôtellerie adaptée : "Notre stratégie de mixité révèle l'existence d'une population solvable prête à payer pour des prestations de qualité, à condition qu'elles ne soient pas stigmatisantes."

Cette solvabilité réelle mais mal orientée constitue l'une des clés de compréhension de la révolution en cours dans le secteur. Les entrepreneurs qui réussissent à capter cette demande latente, à la révéler et à la structurer, découvrent qu'une partie des aidants, qui n'iront pas naturellement vers les dispositifs aidés (aides publics, services sociaux, etc.) sont prêts à financer sur leurs deniers des services qui répondent à leurs besoins spécifiques.

Conclusion

Ce paradoxe de l'aidant invisible révèle les limites profondes d'une approche du vieillissement marquée par la logique institutionnelle et médicale. Les aidants existent, leurs besoins sont criants, leur solvabilité est réelle, mais ils refusent les étiquettes qu'on leur impose, les solutions qu'on leur propose, les lieux qu'on leur destine.

Cette invisibilité choisie n'est pas un caprice ou une coquetterie. Elle exprime une revendication : continuer à vivre, à choisir, à rêver, même dans l'accompagnement de la vulnérabilité. Elle révèle l'inadéquation d'une offre

construite sur la séparation, la médicalisation, l'institutionnalisation, face à des aspirations orientées vers l'intégration, la normalité, la vie ordinaire.

Les entrepreneurs interrogés ont tous, à leur manière, identifié cette contradiction. Certains tentent de la contourner en évitant le vocabulaire de l'aidance, d'autres la dépassent en proposant des solutions qui réconcilient accompagnement et normalité. Tous participent, consciemment ou non, à une révolution silencieuse : celle qui consiste à sortir de la logique uniquement institutionnelle pour inventer de nouveaux codes, de nouvelles approches, de nouvelles réponses.

Cette révolution ne se contente pas de critiquer l'existant. Elle invente l'avenir en partant d'une intuition : et si, au lieu de catégoriser les aidants, on les écoutait vraiment ? Et si, au lieu de leur imposer nos solutions, on parlait de leurs besoins réels ? Et si, au lieu de les séparer de leurs proches, on accompagnait leurs liens ? Cette intuition, portée par une nouvelle génération d'entrepreneurs, ouvre la voie à une transformation des codes du secteur, que nous allons explorer dans la partie suivante.

Partie 2.

SORTIR DE LA LOGIQUE UNIQUEMENT INSTITUTIONNELLE - QUAND LES AIDANTS REFUSENT D'ÊTRE "CATÉGORISÉS"

Les personnes concernées par l'aidance rejettent les catégories qu'on leur impose, le vocabulaire qu'on utilise pour les décrire, et les solutions qu'on leur destine. Ce rejet exprime une revendication qui traverse tous les segments de l'offre : celle de continuer à exister comme individu libre, acteur de ses choix, porteur d'aspirations qui dépassent le seul accompagnement de la vulnérabilité.

Les entrepreneurs qui réussissent ont compris que la transformation ne consiste pas à améliorer l'offre existante, mais à inventer de nouvelles approches, de nouvelles manières de concevoir l'accompagnement.

2.1. Du vocabulaire conventionnel aux aspirations réelles : décrypter le rejet du terme "aidant"

L'écart entre désignation administrative et identité vécue

Nous l'avons vu dans la première partie (1.1), certains aidants n'apprécient pas qu'on les qualifie comme tels. Une résistance qui, nous l'avons analysé, traduit un refus de l'institutionnalisation et de la banalisation du terme. Chaque aidant vit sa situation comme unique, il refuse d'être assimilé à un groupe, un statut. Soit. Mais quelles sont les conséquences pratiques de ce refus, pour quiconque chercherait à « aider les aidants » ?

Les conséquences dans la sémantique de prescription

Comment cibler des personnes qui refusent de se reconnaître dans les termes utilisés pour les désigner ? Comment construire une stratégie de communication efficace quand les mots-clés principaux rebutent la cible ? Plus largement, comment proposer un service à des personnes qui ne cherchent pas votre solution ?

Pour résoudre ce dilemme, la société My Jugaad a adopté une démarche contre-intuitive, mais géniale.

Puisque les aidants ne demandent pas d'aide sur les moteurs de recherche, le spécialiste du déménagement accompagné propose son service sur des plateformes d'aide au déménagement.

Il suffit d'identifier les personnes âgées de 75 ans et plus, et de leur proposer le service. Une approche qui part des besoins concrets, ciblant le problème plutôt que la conséquence.

Emboîtant le pas à My Jugaad, d'autres services aux aidants adoptent cette démarche indirecte, consistant à proposer un service emboîté dans un service. L'enjeu : bien comprendre le problème source pour lequel l'aidant serait prêt à demander de l'aide, et s'entendre avec le prestataire qui propose le service sur lequel se connecter.

"Les gens ne cherchent jamais 'soulager les aidants' sur Google. Ils tapent 'aide à domicile' ou 'maison de retraite'. C'est en les rencontrant qu'on leur explique notre proposition." – Clément Henry

2.2 Préserver l'identité professionnelle et sociale : continuer à être soi-même

Le refus de la réduction identitaire

Les personnes concernées par l'aidance revendiquent le droit de continuer à exister dans toutes leurs dimensions, de maintenir leurs identités multiples, de préserver leurs aspirations personnelles et professionnelles.

Cette revendication influence les choix de consommation, les préférences en matière de lieux et d'activités, les critères de qualité des services.



Pour près de 2 salariés aidants sur 3 la première attente est une information sur les aides existantes que ce soit par le biais de documents, de réunions d'information ou d'un site Internet.

Source : Malakoff Humanis, enquête « Agir pour les Salariés Aidants », 2017

Cette prise de conscience n'est pas binaire, encore moins le passage à l'action pour soulager sa situation, comme le décrit Amaury De La Serre de Prev&Care « On sent que l'intégration du mot 'aidant' rentre de manière significative dans le vocabulaire commun, mais ça n'est pas parce qu'il y a prise de conscience que on le déclare à son employeur et ça n'est pas parce que on le déclare à son employeur que on va forcément chercher activement une aide ».

La critique de l'offre ségrégative

Cette revendication d'intégration s'accompagne d'une critique de plus en plus explicite de l'offre traditionnelle, perçue comme ségrégative. Alix Zeitlin Gard, de Zenior : "Même dans les EHPAD, on voit une évolution. Avant, c'était 90 personnes âgées. Aujourd'hui, c'est 90 individus avec chacun leur parcours. On commence à vraiment personnaliser." C'est l'extension progressive de la logique d'individualisation, même dans les institutions les plus traditionnelles.

Cette demande d'individualisation transforme les attentes en matière de services. Alix Zeitlin Gard : "Nous essayons de qualifier les personnes très finement pour leur proposer des solutions adaptées à qui elles sont, pas seulement les faire 'rentre dans un EHPAD'." C'est le B.A BA de la compréhension du besoin : partir de la personne et de son projet de vie plutôt que de la place disponible dans l'offre existante.

En entreprise également, Loris Prabel de Wechalleng fait parti de ceux qui accompagne ces changements de

paradigme « L'un des enjeux, c'est de faire comprendre que ce n'est pas un service 'social', c'est un outil de performance collective. Moins d'absentéisme, plus de fidélisation, meilleure ambiance ».

2.3 Repenser les codes : de la médicalisation à la normalisation

L'émergence d'une philosophie de l'intégration

Face à une logique séparatrice et médicalisée, dont les familles ne veulent pas, les entrepreneurs interrogés développent une alternative basée sur l'intégration. Leurs approches refusent la création d'espaces spécialisés au profit de l'adaptation d'espaces ordinaires.

Cette philosophie de l'intégration trouve des applications concrètes dans tous les secteurs d'activité. Louise Pernici l'applique au secteur de l'équipement : "Ces produits augmentent aussi la valeur immobilière : tu revends plus cher un logement équipé en hauteur variable, contrairement à une alarme connectée." Cette observation révèle l'émergence d'une logique économique alternative : investir dans l'adaptation plutôt que dans la spécialisation, créer de la valeur universelle plutôt que segmentée.

Du "spécialisé" au "comme tout le monde mais adapté"

Cette conception fait émerger un nouveau paradigme : proposer des solutions "comme tout le monde mais adaptées" plutôt que des services spécialisés.

Louise Pernici applique cette logique à l'équipement du domicile : "Ce sont des produits simples, mécaniques, qui fonctionnent sans internet, sans SAV, et qui permettent de maintenir l'autonomie jusqu'à 5 ou 7 ans de plus." Privilégier la simplicité à la sophistication, la robustesse à la connexion, l'universalité à la spécialisation.

Rendre la main aux aidés, c'est accorder de l'importance aux gestes, dans la préservation de l'autonomie et de la dignité.

Bernard Sheikboudhou, de Finense, systématise cette approche : "Ce qui revenait, c'était le besoin de rester reconnu comme une personne, autonome, digne. Les retours étaient très humains : 'je ne suis pas remplacé, je reste moi-même.'"

Cette transformation de l'offre s'accompagne d'une évolution des critères de qualité. Les personnes concernées valorisent la discrétion, l'esthétique, la simplicité d'usage plutôt que les performances techniques ou les fonctionnalités spécialisées. Louise Pernici l'observe dans son domaine : "On privilégie des solutions discrètes et respectueuses : pas de caméra intrusive, mais un sol qui détecte les chutes, l'errance ou les intrusions.

2.4 L'émergence d'une nouvelle grammaire de l'accompagnement

Eviter le vocabulaire stigmatisant dans la communication

La prise de conscience des limites du vocabulaire institutionnel a conduit les entrepreneurs à développer un nouveau langage. Leurs approches évitent les termes stigmatisants au profit d'un vocabulaire plus neutre, plus attractif, plus respectueux des aspirations des personnes concernées.

Cette évolution terminologique ne se limite pas aux entreprises privées. Elle influence progressivement l'ensemble de l'écosystème, y compris les acteurs publics et associatifs. Victor Baduel l'observe dans son secteur : "Ils ne parlent pas de 'voyages répités' mais plutôt de vacances adaptées."

Créer de nouveaux référentiels sémantiques

Cette évolution du vocabulaire s'accompagne de la création de nouveaux référentiels sémantiques. Ces nouveaux référentiels privilégient l'action à la catégorie, la solution au problème, l'aspiration à la difficulté.

Clément Henry, de Mamili, illustre cette approche : "On se définit comme une maison de retraite à domicile : le niveau de prise en charge d'un EHPAD, mais avec un interlocuteur unique et le maintien à domicile."

Alix Zeitlin Gard, de Zenior, développe une approche similaire : "Ce qu'Alan a fait pour la mutuelle est très inspirant. Rendre un sujet complexe lisible, fluide. On veut faire la même chose sur le vieillissement."

L'art de répondre aux besoins sans nommer la catégorie

A travers l'analyse des projets, c'est l'émergence d'un art particulier qui se dessine : celui de répondre aux besoins des aidants sans jamais utiliser le terme "aidant", de proposer des solutions à l'aide sans jamais la nommer. Cette approche indirecte repose sur une compréhension fine des résistances psychologiques et sociales à la catégorisation.

Julie Deshayes, de Yes Home : "Trois rôles : comprendre la situation, proposer des services, et être un appui quotidien." Cette description évite tout vocabulaire spécialisé au profit d'une présentation claire et concrète.

Cette approche indirecte influence progressivement l'ensemble de la communication du secteur. Marylise Jacottin l'observe dans ses interventions en entreprise : "On a même fait une campagne avec Tom Cruise en 'aidant mission impossible'. Ça a fait marrer tout le monde, et surtout, ça a déclenché des discussions concrètes."

Etienne Rubi de Monka confirme cette méthode de contournement pour accompagner les situations « Dans nos messages, nous parlons d'un retour d'hospitalisation, de la gestion d'agendas médicaux, de la recherche d'un établissement, de l'isolement ressenti. »

Les entrepreneurs ont compris que la révolution ne consistait pas qu'à améliorer les services, mais aussi à transformer la manière de les présenter, de les nommer, de les intégrer dans l'imaginaire social. Cette transformation sémantique accompagne et accélère la transformation de l'offre elle-même.

Conclusion

Cette transformation des codes ouvre la voie à une approche différente de l'innovation dans le secteur. Plutôt que de partir des besoins supposés d'une catégorie administrative, les entrepreneurs partent des aspirations réelles de personnes. Ils repensent l'expérience utilisateur. Cette approche, inspirée du design thinking, révolutionne progressivement les codes du secteur et ouvre la voie à de nouvelles formes d'accompagnement, plus respectueuses, plus efficaces, plus désirables.

Partie 3.

DESIGN THINKING APPLIQUÉ À LA VULNÉRABILITÉ - COMMENT REPENSER LES SOLUTIONS ?

Les entrepreneurs interrogés pour ce dossier appliquent une méthodologie rigoureuse, inspirée du design thinking, pour repenser l'expérience utilisateur dans l'accompagnement de la vulnérabilité.

Ces entrepreneurs appliquent à l'univers du care les méthodes qui ont révolutionné d'autres secteurs, créant ainsi les conditions d'une transformation en profondeur de l'offre de services aux aidants.

3.1. Partir des usages réels plutôt que les besoins supposés : l'enquête terrain comme fondement

L'investigation approfondie auprès des utilisateurs finaux

L'analyse des témoignages révèle une constante : tous les entrepreneurs qui réussissent ont consacré un temps considérable à l'investigation terrain, refusant de s'appuyer sur les études existantes ou les présupposés institutionnels. Cette démarche ethnographique constitue le socle de leur succès.

Louise Pernici, fondatrice de Stories Équipements, a poussé encore plus loin cette logique d'enquête terrain : "On a interrogé près de 1000 personnes âgées, fait des micro-trottoir, testé des prototypes en résidence."

Cette approche lui a permis de valider avec précision les besoins réels et d'identifier les solutions techniques les plus pertinentes.



Il faut distinguer l'aidant qui fait les courses de l'aidant qui fait la toilette comme cela a pu être mon cas.

Source : Senior aidant, Open Lab de Silver Valley, 2021.

Du côté des institutionnelles et des entreprises, Prev&Care a réussi cette démarche « Avant de vouloir conventionner avec les acteurs de la protection sociale, nous avons vérifié l'appétence des entreprises pour notre solution, nous avons désormais le témoin de la satisfaction de notre solution avec un taux d'incidence et un NPS très élevés ».

Cette démarche se confirme également chez Etienne Rubi de Monka, en croisant les données terrain à la grande richesse d'études disponibles en France « Nous avons combiné trois sources : données de la Drees et de la Fondation Médéric Alzheimer, constats de terrain recueillis dans les hôpitaux, associations, entreprises et groupes de protection sociale, ainsi que les usages mesurés lors de nos pilotes ».

Déconstruire les idées reçues par l'observation

Cette investigation terrain permet de déconstruire les idées reçues et d'identifier des usages inattendus. Plusieurs entrepreneurs témoignent de découvertes qui ont modifié leur approche initiale.

Arnaud Descharne, président de Payelo : "Je n'avais pas prévu de m'occuper des aidants, c'est venu des usages. On a vu que c'était eux qui utilisaient la solution, et ça nous a ouvert les yeux." Cette découverte empirique l'a conduit à réorienter son modèle, passant d'une solution pensée pour les personnes âgées à une solution dédiée aux aidants.

Même intronisation par l'usage pour Fabrice Provin (Relais du Bien être) : "On a commencé avec les séjours autour du deuil, mais on s'est rendu compte que c'était aussi le deuil d'une vie entre parenthèses, d'années passées à accompagner une maladie, un handicap. C'est là que j'ai inventé le séjour 'aidant seul'. À l'époque, je ne connaissais pas encore les études sur la santé des aidants. J'ai agi par observation, par besoin constaté."

Ainsi que pour Victor Baduel, cofondateur des Voisins : "nous avons voulu commencer en faisant seulement de l'accueil d'aidés, mais nous recevions des demandes différentes : aidant seulement, aidant/aidés, des familles voire des couples." Cette écoute des publics a révélé la diversité des configurations familiales et l'inadéquation d'une approche monolithique.

Transformer les insights en opportunités d'innovation

Cette phase d'investigation terrain ne constitue pas une fin en soi, mais le point de départ d'une démarche d'innovation systématique. Les entrepreneurs les plus performants savent transformer ces insights en opportunités concrètes d'innovation, en identifiant les écarts entre besoins exprimés et solutions disponibles.

Benjamin Blazy, de Aidie, démontre comment l'observation des usages permet d'identifier des segments de possibilités inexplorées : "Le vrai problème quand tu fais intervenir de l'aide à domicile, c'est que tu ne sais pas qui intervient, quand, et ce qui est fait." Cette identification d'un défaut de traçabilité devient le cœur de sa proposition de valeur.

Cette capacité à transformer l'observation en innovation révèle l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, formés aux méthodes du design thinking et capables de les appliquer à des secteurs traditionnellement peu innovants.

3.2. Simplifier la complexité : du "parcours du combattant" à l'expérience fluide

Diagnostic de la complexité existante

L'une des constantes les plus frappantes des témoignages recueillis réside dans l'identification systématique de la complexité excessive de l'écosystème existant. Cette complexité, souvent invisible pour les professionnels qui évoluent quotidiennement dans ce secteur, devient évidente dès qu'on adopte le point de vue de l'utilisateur final.

Alix Zeitlin Gard, de Zenior : "Aujourd'hui, ils parlent tous d'un parcours du combattant. Ils ne savent pas où chercher, ils ont une crise de confiance, trop de paperasse." Cette formulation du "parcours du combattant" revient comme un leitmotiv dans la plupart des témoignages, révélant l'universalité de cette expérience négative.

Concevoir l'expérience utilisateur autour de la simplicité

Face à ce diagnostic de complexité, les entrepreneurs interrogés développent une approche de simplification. Leur approche ne consiste pas à réduire les fonctionnalités, mais à repenser complètement l'interface entre l'utilisateur et la complexité du système. Benjamin Blazy : "On leur propose une interface qui ressemble à WhatsApp, qu'elles utilisent déjà quotidiennement. On a même intégré une dictée vocale transcrite automatiquement avec correction d'orthographe et de grammaire." Sa stratégie de mimétisme avec des interfaces familières réduit drastiquement le coût d'apprentissage et d'adoption.

Cette dynamique est également la stratégie de Elpyoo «On avance en testant directement avec des familles réelles, pour éviter de concevoir une solution hors-sol» .

Réduire les frictions et automatiser les tâches répétitives

La simplification ne se limite pas à l'interface utilisateur, mais s'étend à l'automatisation des tâches répétitives et à la réduction systématique des frictions dans le parcours utilisateur.

Franck Ridon, de Postumo, développe cette logique d'automatisation dans un domaine complexe : "Postumo, c'est une plateforme qui automatise et guide les démarches post-décès : banques, assurances, abonnements. On ne remplace pas l'humain, mais on apporte une structure, une méthode, un accompagnement pour que rien ne soit oublié."

Clément Henry, de Mamili, applique cette logique à la coordination des services : "On gère tout l'administratif : dossiers de prise en charge, paiements. On fait une facture unique en fin de mois, au lieu de trois ou quatre virements."

Benjamin Blazy pousse cette logique d'automatisation jusqu'aux aspects les plus techniques : "Les auxiliaires de vie ont souvent des difficultés avec l'écrit. On a intégré une dictée vocale transcrite automatiquement avec correction d'orthographe et de grammaire."

Cette approche systématique de réduction des frictions révèle l'émergence d'une nouvelle philosophie de l'accompagnement : plutôt que d'ajouter des services, simplifier l'accès aux services existants. Cette logique

transforme les standards du secteur et crée de nouvelles attentes chez les utilisateurs.

En ce sens, le numérique et l'IA jouent désormais un rôle pour augmenter l'accompagnement humain, confirme Etienne Rubi de Monka « Pour que la contribution des aidants soit reconnue, il faut des outils numériques de suivi, des algorithmes d'aide à la décision, l'autonomisation des démarches et l'appui d'infirmiers coordinateurs dans les étapes critiques »

3.3. Concevoir pour l'émotion et la dignité : au delà de la fonctionnalité

Comprendre la dimension psychologique de l'aidance

Les entrepreneurs interrogés intègrent tous la dimension émotionnelle et psychologique de l'aidance dans la conception même de leurs services.

Cette approche inédite repose sur leur compréhension fine des mécanismes psychologiques à l'œuvre dans l'accompagnement de la vulnérabilité.

Les structures œuvrant pour la qualité des vie des aidants tendent désormais systématiquement considérer les aspects émotionnels de cette situation, à l'image de Prev&Care « Pendant nos actions de sensibilisation en entreprises qui est la première étape, la question de la santé mentale est systématiquement abordée ».

Louise Pernici, de Stories Équipements, identifie un autre mécanisme psychologique : "Il y a souvent de la culpabilité chez les aidants : certains refusent d'installer un équipement par peur de faire passer leur confort avant celui du proche."

Frédérique Cintrat, de Marguerite Services, confirme l'importance de cette dimension : "Notre rôle, c'est de les soulager sans culpabiliser. De leur dire : vous avez le droit de déléguer. On oriente aussi vers des associations, des groupes de parole. La culpabilité est un vrai poison dans l'aidance."



Quand j'ai un doute sur mes médicaments à prendre, je demande à ma fille, elle connaît mon traitement, si elle ne sait pas, elle demande au médecin.

Source : Proche aidé, Open Lab de Silver Valley, 2022

Designer pour préserver l'intimité et la dignité

Cette compréhension des mécanismes psychologiques conduit les entrepreneurs à concevoir des solutions qui préservent l'identité et la dignité des personnes accompagnées. Leur approche dépasse la simple fonctionnalité pour intégrer des dimensions symboliques et relationnelles cruciales.

Arnaud Descharne, de Payelo : "On pense que le fait de redonner un moyen de paiement à une personne, même très limité, a un impact positif énorme sur son autonomie et sa dignité."

Cette observation révèle comment un objet apparemment banal (une carte bancaire) peut porter des enjeux identitaires considérables.

En ce sens, les acteurs intentionnels de la protection sociale voient leur rôle se renforcer encore davantage, par leur position de confiance et de proximité avec les bénéficiaires, ce que confirme Etienne Rubi de Monka «il faut l'intervention d'un tiers légitime comme la protection sociale afin de détecter en amont les situations de rupture, proposer des solutions et analyser les données d'usage pour ajuster les soutiens».

Intégrer les codes de la normalité

L'innovation la plus surprenante de certains entrepreneurs consiste à importer les codes du luxe et de la normalité, refusant la logique de déclassement souvent associée au vieillissement et à la vulnérabilité. Cette proposition de valeur casse les codes esthétiques et symboliques du secteur.

Jeanne Priso revendique explicitement cette approche : "Oui, ils veulent rêver. On nous reproche parfois de proposer des choses trop belles. Mais c'est pas du luxe. Ce sont des gens qui sont toujours partis en vacances et veulent continuer à le faire."

3.4. Personnalisation massive versus standardisation : repenser l'industrialisation

Identifier les invariants dans la diversité des situations

L'un des défis les plus complexes de ce sujet consiste à concilier la diversité des situations d'aide avec la nécessité d'industrialiser les solutions pour en assurer la viabilité économique. Cette

tension entre personnalisation et standardisation conduit les plus performants à identifier les invariants qui structurent la diversité des situations.

L'identification des déclencheurs récurrents permet de standardiser les processus d'intervention tout en préservant la personnalisation du contenu.

Clément Henry, de Mamili, systématise cette approche typologique : "Trois cas typiques : la personne âgée sans enfants ni aidants, où Mamili prend le relais ; les aidants éloignés géographiquement ; les aidants qui travaillent et n'ont pas le temps." Cette catégorisation permet de structurer l'offre autour de trois modules principaux tout en préservant la flexibilité d'adaptation.

De la même façon, Monka tend à standardiser certains outils récurrents sur tout le parcours d'accompagnement afin de structurer la démarche de l'aidant « L'application MyMonka engage l'utilisateur par une réponse précise : un modèle de courrier CAF, une adresse pour un service de répit, un agenda de soins partagé ».

Concevoir des solutions modulaires et évolutives

Cette identification des invariants conduit les entrepreneurs à concevoir des architectures de services modulaires, capables de s'adapter à la diversité des situations sans perdre en cohérence ni en efficacité opérationnelle. Une approche qui révèle l'émergence de nouvelles compétences en architecture de services dans le secteur.

Alexandre de Boutray, de Silver Expert : "Notre point de départ, c'était le maintien à domicile. Mais très vite, on a vu que l'administratif allait au-delà : impôts, dossiers divers. On a ajouté la conciergerie pour répondre aux besoins ponctuels, puis un volet sécurité face aux arnaques." Cette extension progressive de l'offre révèle une approche itérative, guidée par les usages réels.

Bernard Sheikboudhou, de Finense, développe une logique de permissions granulaires : "On définit des rôles clairs : enfants, voisins, professionnels. Chacun a une responsabilité précise. Notre carte et notre compte permettent de donner des droits et permissions adaptés à chaque situation." Cette approche technique permet une personnalisation fine tout en maintenant la cohérence du système global.

Marc Hippert, fondateur de Elpyoo résume cette philosophie de décloisonnement qui anime le développement de la solution « Dès le départ, on a choisi d'impliquer les acteurs médico-sociaux et associatifs. L'écosystème doit travailler ensemble. ». Cette approche tendant à rendre poreuses les barrières entre le social, médico-social et sanitaire se retrouve dans la plupart des solutions, comme chez Wechalleng « On intervient souvent en complément des assistantes sociales ou des services de soutien existants, mais avec une approche différente, plus préventive, plus personnalisée. »

Industrialiser sans déshumaniser

Le défi ultime de cette approche consiste à industrialiser les solutions sans perdre la dimension humaine qui constitue le cœur de l'accompagnement de la vulnérabilité. Les entrepreneurs développent des stratégies sophistiquées pour concilier efficacité opérationnelle et préservation du lien humain.

Fabrice Provin, du Relais du bien-être, formule explicitement cette ambition : "On a conçu un dispositif duplicable. On parle de 'massification' du dispositif, tout en gardant une grande personnalisation. On veut un service attractif, mais aussi proche, pas à 3 heures de route."

Clément Henry, de Mamili, fait le choix inverse d'une limitation volontaire de l'échelle pour préserver la qualité : "On accompagne une quarantaine de familles à Paris et en proche banlieue. Nos care managers habitent à moins de 30 minutes des personnes âgées, pour pouvoir intervenir rapidement et connaître le tissu local. C'est un choix : on n'est pas une plateforme scalable, mais un service de proximité." Prev&Care ont quant à eux évalué l'impact de leur solution sur la qualité de vie des salariés aidants « Nous avons mesuré que les salariés qui ont été accompagnés ont gagné 5h de temps de travail par semaine ».

Frédérique Cintrat, de Marguerite Services, revendique explicitement la personnalisation comme avantage concurrentiel : "On ne fait pas de one-shot. Nos accompagnements peuvent

durer six mois, un an, voire plus. C'est notre particularité. On personnalise vraiment : diagnostic, recherche locale de solutions, montage de dossiers, coordination."

Alexandre de Boutray systématise cette approche holistique : "Notre étoile du Nord, c'est : est-ce qu'on permet à l'aidant d'avoir une vie normale ? On est sur une approche holistique : quel que soit le problème de l'aidant, on essaie de le prendre en charge."

Souvent, c'est bien l'alliance des capacités humaines avec l'appui technique du numérique qui permet alors d'augmenter les capacités opérationnelles de solution et sa plus grande accessibilité, comme l'illustre Marc Hippert de Elpyoo «On veut créer un service qui soit à la fois humain et technologique, pas juste une application de plus sur le téléphone.»

Cette capacité à industrialiser sans déshumaniser valorise cette nouvelle génération d'entrepreneurs capable de concilier efficacité économique et qualité humaine. Ils créent ainsi les conditions d'une transformation durable du secteur, basée sur de nouveaux standards de qualité et d'efficacité.

Conclusion

En partant des usages réels plutôt que des contraintes institutionnelles, en simplifiant la complexité plutôt que de l'organiser, en concevant pour l'émotion et la dignité plutôt que pour la seule fonctionnalité, les entrepreneurs interrogés créent les conditions d'une transformation profonde de l'expérience utilisateur.

Cette révolution méthodologique ne se limite pas à l'amélioration des services existants. Elle ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques, de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles modalités de financement. La personnalisation massive, l'industrialisation respectueuse, la modularité évolutive deviennent les nouveaux standards d'une offre qui refuse les compromis traditionnels entre qualité et efficacité.

Cette transformation des méthodes de conception révèle aussi l'émergence d'un nouvel écosystème entrepreneurial, formé aux méthodes de l'innovation et capable de les appliquer à des secteurs traditionnellement peu innovants. Ces entrepreneurs créent les conditions d'une hybridation féconde entre les codes de la tech et les enjeux du médico-social, entre l'efficacité économique et la mission sociale. Enfin, cette révolution méthodologique ouvre la voie à une transformation des modèles économiques eux-mêmes. Comment financer cette personnalisation massive ? Comment organiser cette industrialisation respectueuse ? Comment créer de la valeur dans cette approche holistique ? Ces questions, cruciales pour la pérennité de ces innovations, font l'objet de la partie suivante, consacrée à l'analyse des nouveaux modèles économiques qui émergent dans le secteur.

CONCLUSION : VERS UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT

Une transformation profonde en cours

L'analyse transversale des témoignages de ces vingt entrepreneurs révèle l'émergence d'un paradigme nouveau dans l'accompagnement de la vulnérabilité. Cette transformation ne se limite pas à l'amélioration marginale de l'offre existante : elle constitue une véritable révolution par l'usage qui repense fondamentalement les codes du secteur.

Le paradoxe de l'aidant invisible, identifié comme point de départ de cette analyse, structure l'ensemble de la transformation en cours. Les entrepreneurs interrogés ont tous, à leur manière, identifié cette contradiction fondamentale : une population massive qui refuse de se reconnaître dans les catégories qu'on lui impose, des besoins criants mais non exprimés dans le vocabulaire institutionnel, une solvabilité réelle mais mal orientée par l'inadéquation de l'offre traditionnelle. Cette invisibilité choisie n'est pas un obstacle à contourner, mais le révélateur d'aspirations profondes que l'écosystème traditionnel peine à appréhender.

La sortie de la logique institutionnelle constitue le deuxième pilier de cette révolution. Les entrepreneurs les plus performants ont compris que l'innovation ne consistait pas à améliorer les dispositifs existants, mais à inventer de nouveaux référentiels sémantiques, de nouvelles approches relationnelles,

de nouveaux codes communicationnels. Ils refusent la médicalisation systématique au profit d'une philosophie de l'intégration, privilégient l'accompagnement du lien plutôt que la séparation aidant-aidé, développent des solutions "comme tout le monde mais adaptées" plutôt que spécialisées.

L'application du design thinking à l'accompagnement de la vulnérabilité révèle l'émergence d'une nouvelle méthodologie de l'innovation sociale. Ces entrepreneurs partent systématiquement des usages réels plutôt que des contraintes réglementaires, simplifient la complexité plutôt que de l'organiser, conçoivent pour l'émotion et la dignité plutôt que pour la seule fonctionnalité. Cette approche transforme radicalement les standards du secteur et crée de nouvelles attentes chez les utilisateurs.

Les enjeux identifiés par les entrepreneurs

L'enjeu de la reconnaissance et de la visibilité

Un consensus remarquable sur l'enjeu de la reconnaissance de l'aidance comme réalité sociale légitime. Cette reconnaissance passe par l'abandon du vocabulaire stigmatisant, l'intégration de l'aidance dans les politiques RH des entreprises, la prise en compte des besoins spécifiques dans l'offre de

services.

Plusieurs entrepreneurs pointent l'ampleur du travail de sensibilisation à accomplir. "Il y a un vrai besoin d'évangélisation" estime Marylise Jacottin, tandis que Julie Deshayes observe que "beaucoup de gens ne savent même pas qu'ils sont aidants, ni leurs droits". Cette méconnaissance qui perdure révèle l'urgence d'un travail pédagogique de grande ampleur.

L'enjeu de la coordination et de la lisibilité

L'éparpillement de l'offre constitue l'un des reproches les plus constants formulés par les entrepreneurs interrogés. Cette fragmentation transforme chaque démarche en "parcours du combattant".

Les entrepreneurs réclament des interfaces simplifiées, des plateformes intégrées, des interlocuteurs uniques capables de coordonner l'ensemble des interventions. Cette demande de coordination révèle l'intérêt d'une nouvelle fonction, le care manager, capable de naviguer dans la complexité du système pour le compte des familles.

L'enjeu du financement et de la solvabilisation

Les entrepreneurs identifient un décalage profond entre les besoins réels des aidants et les mécanismes de financement existants.

Plusieurs entrepreneurs développent des stratégies de solvabilisation indirecte, via les entreprises, les groupes de protection sociale, les assurances. Cette approche B2B2C pourrait cependant confirmer la complexité (ou l'absence) d'un marché

fournisseur - consommateur, obligeant l'offre à se structurer autour de distributeurs tiers.

Les besoins exprimés : vers quels accompagnements ?

Les besoins d'outils professionnels pour des tâches complexes

L'analyse confirme l'ampleur du décalage entre la complexité des tâches à accomplir et la limite des outils disponibles.

Cette improvisation permanente pourrait révéler le besoin urgent d'outillage : applications de coordination, plateformes de suivi, outils de gestion administrative, interfaces simplifiées.

Mais l'absence d'émergence d'outils de référence pour les aidants pourrait aussi laisser penser que ces derniers se contentent - et se satisfont - de la pléthore d'outils numériques "grand public". La question reste entière, tout comme celle d'un modèle économique viable pour ces solutions de niche.



25% des aidants en recherche d'emploi ont du quitter leur précédent emploi à cause de leur rôle d'aidants.

Source : Baromètre aidants, Elpyoo & France Travail, Septembre 2025.

Le besoin d'accompagnement humain qualifié

Paradoxalement, cette digitalisation de l'outillage s'accompagne d'une demande renforcée d'accompagnement humain qualifié. Les entrepreneurs interrogés revendiquent tous la complémentarité entre technologie et intervention humaine. "On ne remplace pas l'humain, mais on apporte une structure, une méthode, un accompagnement" explique Franck Ridon de Postumo.

Cette demande d'accompagnement humain conforte l'émergence de nouveaux métiers : care manager, coordinateur de parcours, accompagnateur familial. Ces professionnels combinent compétences techniques (connaissance des dispositifs, maîtrise des outils) et compétences relationnelles (écoute, déculpabilisation, médiation).

Mais comme pour les outils technologiques spécialisés, la question du modèle économique demeure. En dehors d'une offre ultra localisée reposant sur la personnalité d'un intervenant ou d'une structure spécifique, et malgré une demande existante régulièrement soulignée, encore une partie de ces structures qui s'est lancée sur ce créneau depuis 2018 n'a trouvé définitivement son modèle.

Le besoin de solutions intégrées évolutives

Les entrepreneurs identifient l'inadéquation des approches segmentées face à la complexité multidimensionnelle de l'aide.

Les publics réclament des solutions capables d'accompagner l'évolution des situations, de s'adapter aux différents profils d'aidants, de coordonner l'intervention de multiples professionnels. Les entrepreneurs les plus matures développent des architectures de services modulaires, évolutives, personnalisables.

66



Les entrepreneurs interrogés mettent aussi en exergue un décalage entre les besoins perçus par les institutions et les envies exprimées par les aidants. Quand le discours politique tourne autour de l'indemnisation des périodes d'aide ou du don de temps, les aidants demandent des services concrets. Il s'agit de services d'assistance administratifs ou de coordination mais aussi ce qui doit être pour nous tous une vraie prise de conscience: il ne peut y avoir de politiques d'aides aux aidants massives sans le bon niveau de services pour les aidés au cœur des territoires.

Romain Ganneau,
Directeur Général de Silver Valley

Quelle vision du futur ?

Un optimisme technologique temperé par le réalisme économique

Les entrepreneurs interrogés affichent un optimisme modéré quant à l'évolution du secteur. Ils croient aux potentialités de l'innovation technologique et méthodologique, mais restent lucides sur les contraintes économiques et politiques.

Cette lucidité conduit les entrepreneurs les plus matures à développer des modèles économiques indépendants des financements publics, tout en militant pour une évolution des politiques publiques. Ils inventent un "capitalisme social" capable de concilier efficacité économique et mission d'intérêt général.

L'émergence d'un écosystème collaboratif

Plusieurs entrepreneurs identifient la nécessité de dépasser la logique concurrentielle au profit d'approches collaboratives.

Cette évolution vers la collaboration illustre-t-elle l'émergence d'un écosystème mature, capable d'articuler les compétences spécialisées de chaque acteur au service d'une offre globale ?

Ou bien s'agit-il d'une stratégie d'acquisition reposant sur le partage de clientèles, pour contourner la difficulté à trouver des publics en utilisant les canaux d'acquisition mainstream ?



Vers une nouvelle économie de l'accompagnement

L'analyse transversale de ces témoignages valide l'émergence d'une nouvelle économie de l'accompagnement, caractérisée par l'hybridation entre secteur public et privé, l'innovation méthodologique, la personnalisation de masse. Cette économie refuse les compromis traditionnels entre qualité et accessibilité, entre efficacité et humanité, entre innovation et solidarité.

Les entrepreneurs interrogés inventent l'avenir en créant les conditions d'une transformation profonde des codes du secteur. Ils révèlent l'existence d'un potentiel considérable, largement inexploré, et développent les méthodes, les outils, les modèles économiques capables de le structurer durablement.

Cette révolution par l'usage transforme les attentes des utilisateurs, les standards de qualité, les critères d'évaluation des politiques publiques et des institutionnels.

Elle ouvre la voie à une nouvelle génération de services aux aidants, plus respectueuse, plus efficace, plus désirable, et révèle le potentiel considérable d'une économie sociale et solidaire réinventée par les méthodes de l'innovation.

Romain Ganneau,
Directeur Général de Silver Valley

ANNEXE: PRÉSENTATION DES ENTREPRISES AYANT CONTRIBUÉ À CE LIVRE BLANC

Aidie est un cahier de transmission digitalisé qui simplifie la coordination des services d'aide à domicile.



Elpyoo, le nouveau compagnon digital du quotidien qui répond aux besoins des aidants par une approche à la fois technologique et humaine.

Famirelay est une application qui simplifie le quotidien des aidants familiaux en facilitant la coordination avec l'ensemble des acteurs, famille, amis, intervenants professionnels.



Assistant Budgétaire. La solution idéale pour suivre un budget, gérer les comptes bancaires des parents âgés, des personnes protégées ou aider une personne vulnérable.

Hôtel adaptée qui rend le voyage accessible à tous, où l'âge et le handicap ne sont pas des tabous mais des richesses.



La maison de retraite, à domicile. Mamili sécurise le domicile, identifie et coordonne les prestataires de qualité et informe la famille afin de permettre le bien vieillir à domicile.

Marguerite Services est une solution de care management destinée aux structures ou entreprises souhaitant soutenir les personnes fragilisées ou en situation d'aide (maladie chronique, sortie d'hospitalisation, handicap, grand âge, dépendance, deuil...).



Monka est une plateforme de santé numérique pensée pour alléger la charge mentale des aidants familiaux.

Solution d'accompagnement à la mobilité résidentielle pour les caisses de retraite et complémentaires santé, assurances, bailleurs, EHPAD, résidence autonomie.



Payelo est une solution de gestion des dépenses pour particuliers. L'ambition est de soulager les aidants familiaux dans la gestion des dépenses courantes avec un moyen de paiement simple et sécurisé.



Plateforme en ligne qui permet aux individus de sauvegarder leurs informations personnelles clés de leur vivant, afin qu'elles soient transmises aux proches suite à une tutelle ou un décès. Cela facilite la réalisation des démarches post-décès.

Prev&Care est le premier service qui accompagne les personnes aidantes (salariés ou non) en leur proposant un interlocuteur dédié, des conseils personnalisés, la coordination de prestataires de confiance, et un plan d'aide global pour alléger leur charge et simplifier leurs démarches.



Entreprise à mission agréée ESUS, Relais du Bien-être conçoit et organise des parcours de prévention-action thématiques.

Silver Expert est la conciergerie nouvelle génération pensée pour les aidants. Leur mission : alléger la charge mentale et redonner du temps précieux aux aidants.



Importateur et distributeur d'équipements européens de maintien à domicile & Villages vacances accessibles à tous et pour tous.

Des séjours de répit sur mesure et tout compris, adaptés aux besoins et aux envies de chacun. Teelda propose de passer de vraies vacances avec un proche dépendant, un enfant en situation de handicap, seul, en duo, en famille ou en groupe.



Temeio Conseil accompagne les entreprises dans l'identification, la compréhension et la gestion des situations d'aidance, avec pour objectif d'améliorer l'organisation, de renforcer l'engagement des salariés, et de réduire l'absentéisme ainsi que le turnover.

Maé est le premier aidant numérique en France permettant de limiter les petits-oublis, d'organiser la journée, de se repérer en intérieur comme en extérieur.



Solution de maintien à domicile clés en mains, adaptées à chaque senior et à ses aidants grâce à un accompagnement mensuel personnalisé.

Plateforme qui aide à trouver et mettre en place des solutions de prise en charge pour les seniors en perte d'autonomie (hébergement, maintien à domicile, habitat partagé etc.), en simplifiant les démarches administratives, en proposant un accompagnement personnalisé via un conseiller, et en fournissant des recommandations adaptées aux besoins et au budget.



Remerciements

Ce livre blanc a été réalisé par Silver Valley avec le soutien de Malakoff Humanis Agirc-Arrco.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce livre blanc.

Rédaction : Alexandre Faure

Aux seniors de la communauté Open Lab de Silver Valley, pour leurs témoignages, leurs récits de vie et le partage de leurs expériences si précieuses.

Et l'ensemble des entrepreneurs qui ont accepté de répondre à nos questions pour enrichir le contenu de ce livre blanc.

SILVER VALLEY

WWW.SILVERVALLEY.FR