

LES CAHIERS DE LA SILVER ÉCONOMIE



# LIVRE BLANC

○○○ 2025



**FILIÈRE SILVER  
ÉCONOMIE**  
SOUTENUE PAR LE GOUVERNEMENT FRANÇAIS

# INTRODUCTION



PAR LUC  
BROUSSY

PRÉSIDENT DE  
FRANCE SILVER ÉCO

PRÉSIDENT DE LA FILIÈRE  
SILVER ÉCONOMIE

Élaboré au premier semestre 2024 et adopté en novembre de la même année, le Contrat de filière Silver économie dessine une perspective pour notre secteur pour les années à venir.

S'il invite à passer à l'action en expérimentant ou en massifiant la diffusion de produits et services, une partie s'intitule « Comprendre et anticiper ».

Dans ce cadre, le Livre blanc de la Silver économie, accompagné de la cartographie des acteurs innovants, constitue un outil pertinent, à destination des acteurs de la filière comme des parties prenantes extérieures.

Celui-ci permet tout d'abord de comprendre les tendances de notre secteur, en termes de domaines d'activité des acteurs, de modèles économiques ou de stratégie marketing vis-à-vis d'un public senior extrêmement complexe.

Ce Livre blanc permet également d'anticiper les évolutions de notre secteur, d'analyser les tendances et les signaux faibles, d'identifier les marchés disposant d'un potentiel important car encore sous-investis ou, au contraire, ceux déjà saturés par une offre parfois pléthorique.

Enfin, dans cette filière composée d'acteurs variés, ce document permet d'analyser les connexions souhaitables au service de l'innovation ou encore du passage à l'échelle (start-up, assurances, banques, mutuelles...) à travers exemples de collaborations ou témoignages d'experts ou de professionnels.

Comme vous pouvez le constater, France Silver Eco, animateur de la filière et Alexandre Faure poursuivent leur collaboration au service d'une filière toujours plus pertinente et innovante.

Bonne lecture !

# SOMMAIRE

## SILVER ÉCONOMIE : ÉTAT DES LIEUX EN 2025

4.	ÉDITO ALEXANDRE FAURE
	<b>1. INTRODUCTION ET CONTEXTE</b>
5	Une nouvelle approche pour cartographier la Silver économie
	Une méthodologie systématique basée sur trois piliers
6	Une matrice analytique révélatrice
7	Des bénéfices analytiques concrets
	Les domaines d'activité : un indicateur complémentaire
8	<b>INTERVIEW NICOLAS CHIQUET &amp; JEAN-PHILIPPE NORBERT</b>
	<b>2. PANORAMA GÉNÉRAL DU SECTEUR</b>
11	L'équilibre entre matériel et immatériel
12	La persistance du facteur humain
	Quatre positions stratégiques majeures
13	Des spécialisations sectorielles marquées
8	<b>INTERVIEW DE NICOLAS BALMELLE</b>
	<b>3. DOMAINES D'ACTIVITÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</b>
16	Des spécialisations sectorielles révélatrices
17	Des approches technologiques différenciées
	Des modèles économiques spécifiques par domaine
	Des niches et opportunités identifiables
18	<b>INTERVIEW DE NICOLAS TURPAULT</b>
	<b>4. MODÈLES ÉCONOMIQUES &amp; CRÉATION DE VALEUR</b>
20	Des affinités stratégiques révélatrices
21	La servicisation comme tendance de fond
	Une polarisation technologique des modèles
	Une évolution vers la prévisibilité des revenus
22	<b>INTERVIEW DE AARON TEBOUL</b>
	<b>5. ORIENTATION CLIENT ET CANAUX DE DISTRIBUTION</b>
24	Une concentration B2C marquée mais nuancée par secteur
	Des canaux de distribution spécifiques par segment
25	Comment s'organisent les relations avec les partenaires
22	<b>INTERVIEW DE SÉBASTIEN TCHERNIA &amp; ALICE BOYER</b>
	<b>6. TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES</b>
28	Une technologisation accélérée du secteur
29	Des spécificités sectorielles marquées
30	Des modèles économiques en recomposition
31	<b>INTERVIEW D'ÉTIENNE RUBI</b>
	<b>7. IMPLICATIONS STRATÉGIQUES POUR LES ACTEURS DU SECTEUR</b>
33.	Évolution sectorielle à partir de 2021
	Marchés saturés et opportunités
	Stratégies de positionnement selon le profil d'acteur
34	Facteurs clés de succès selon l'activité
	Stratégies d'alliance et de complémentarité
35	<b>INTERVIEW DE FLORENCE LUSTMAN</b>
37	<b>CARTOGRAPHIE 2025</b>
38	<b>CONCLUSION</b>

# ÉDITO

## ALEXANDRE FAURE

FONDATEUR DE SWEET HOME



La Silver économie connaît aujourd'hui une dynamique entrepreneuriale remarquable. Startups innovantes, PME en transformation et grands groupes en diversification se positionnent sur ce marché porteur. Partout en France, des écosystèmes territoriaux se structurent autour des enjeux du vieillissement, témoignant d'une prise de conscience collective.

Pourtant, derrière cet enthousiasme se cache une réalité plus nuancée. Le passage à l'échelle reste difficile pour de nombreuses jeunes entreprises. Les modèles économiques pérennes sont encore en construction. L'accès au marché constitue un défi majeur pour la majorité des acteurs de cet écosystème. La question n'est plus de savoir si le marché existe, mais comment s'y positionner efficacement et durablement.

Notre cartographie annuelle révèle une évolution significative du secteur. Nous observons une migration progressive de la valeur, des produits simples vers des solutions intégrées alliant technologie et accompagnement humain. Cette hybridation répond aux attentes d'une génération de seniors plus connectés et autonomes, mais aussi aux réalités opérationnelles d'un marché où l'humain reste indispensable.

Cette analyse fine de l'écosystème permet d'identifier les zones de concentration et d'opportunité. Elle met en lumière les stratégies gagnantes dans chaque segment. Elle souligne également l'importance croissante des partenariats stratégiques pour accélérer l'accès au marché et optimiser les ressources.

Ce livre blanc propose ainsi une lecture stratégique d'un secteur en pleine structuration. Il s'adresse tant aux entrepreneurs cherchant à affiner leur positionnement qu'aux investisseurs évaluant les potentiels de croissance, ou aux acteurs institutionnels souhaitant développer leur offre silver.

Dans un monde où l'espérance de vie continue de s'allonger, comprendre les dynamiques de ce marché n'est pas simplement un enjeu économique – c'est aussi le moyen de faire émerger les solutions qui amélioreront concrètement la qualité de vie des générations actuelles et futures.

# SILVER ÉCONOMIE : ÉTAT DES LIEUX EN 2025

## 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

### Une nouvelle approche pour cartographier la Silver économie

La Silver économie ne se laisse plus enfermer dans des catégories rigides. Les classifications traditionnelles par métier (téléassistance, EHPAD, services à la personne) montrent désormais leurs limites face à un marché en constante évolution.

Ces catégories figées peinent à rendre compte des offres hybrides qui combinent produits et services. Comment classer, par exemple, une plateforme qui propose en même temps détection de chute, téléconsultation médicale, application de lien social et assistance à distance sont des services technologiques conçus pour améliorer le bien-vieillir ? Les frontières s'estompent entre les secteurs autrefois cloisonnés.

Voilà pourquoi, dans ce livre blanc annuel où nous analysons les tendances de la Silver économie, le troisième publié conjointement par la filière Silver économie et Sweet Home, nous abandonnons l'approche par verticales. Elle masque les tendances transversales et les innovations qui transcendent les silos traditionnels, limitant notre capacité à identifier les convergences et les signaux émergents.

### Une méthodologie systématique basée sur trois piliers

Pour dépasser ces limites, nous vous proposons une nouvelle cartographie qui s'appuie sur trois sources complémentaires :

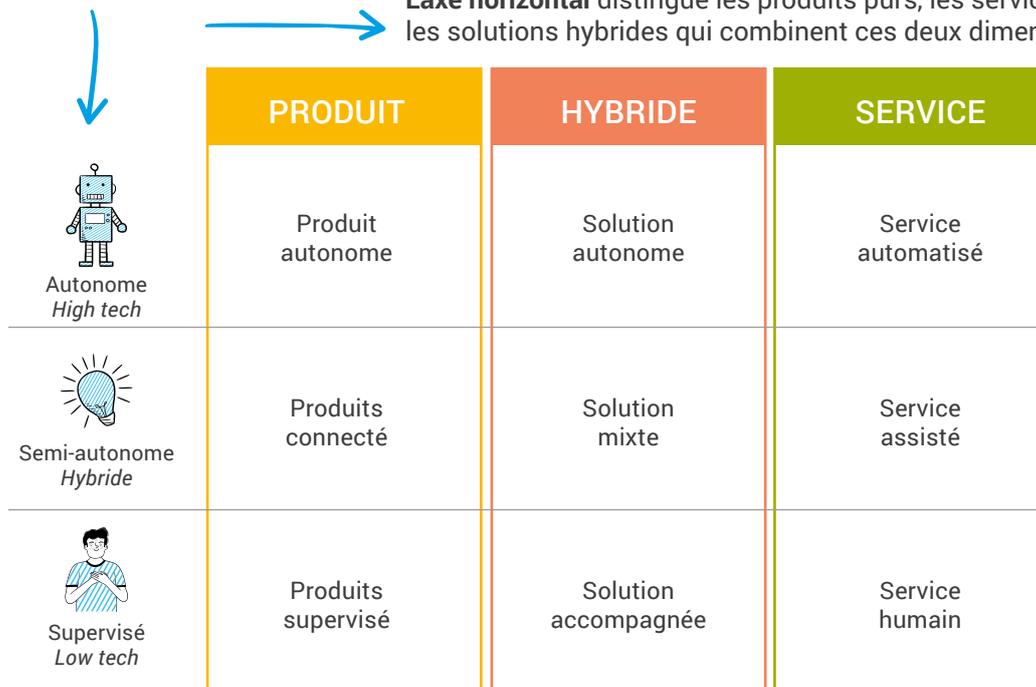
- 1• **Des données officielles** extraites de la base Sirene de l'INSEE, garantissant la fiabilité des informations structurelles : statut juridique, date de création, activité déclarée.
- 2• **Une intelligence collective** issue de l'enrichissement des profils par les entreprises elles-mêmes, apportant des données qualitatives sur leurs clients, leur modèle économique et leurs territoires d'intervention.
- 3• **Une grille d'analyse transversale** qui positionne chaque acteur selon deux dimensions fondamentales : la nature de son offre et son niveau technologique.

## Une matrice analytique révélatrice

Le cœur de cette approche repose sur une matrice à deux axes :

**L'axe vertical** évalue l'équilibre entre intervention humaine et technologique, depuis les approches essentiellement humaines jusqu'aux systèmes fortement automatisés.

**L'axe horizontal** distingue les produits purs, les services et les solutions hybrides qui combinent ces deux dimensions.



Le croisement de ces dimensions fait émerger neuf profils stratégiques distincts qui permettent de cartographier l'écosystème selon des critères objectifs. Cette approche révèle des logiques d'innovation qui resteraient invisibles dans une classification traditionnelle.

### Une cartographie comme base d'analyse

L'analyse porte sur les entreprises figurant dans la cartographie, et uniquement celles-ci

À la date de cette édition, elle couvre environ 400 structures de la Silver Économie (entreprises, associations, institutions)

Tout acteur de l'écosystème peut s'y inscrire en suivant le lien : [bit.ly/atdb2025](https://bit.ly/atdb2025)

Ou en scannant ce QR code :



## Des bénéfices analytiques concrets

Cette méthode offre plusieurs avantages pour comprendre les dynamiques du secteur :

- 1 Elle regroupe les acteurs selon leur positionnement stratégique plutôt que par catégorie de produit, révélant des similarités entre organisations apparemment différentes.
- 2 Elle met en lumière les domaines d'application (autonomie, santé, vie pratique) comme dimensions complémentaires plutôt que catégories étanches.
- 3 Elle facilite l'identification des zones de concentration et d'opportunité dans l'écosystème, indépendamment des segmentations habituelles.

La cartographie que nous en réalisons constitue ainsi un outil d'analyse dynamique qui éclaire les stratégies des acteurs et révèle les trajectoires d'évolution du marché.

Cependant, cette nouvelle approche demande de la pratique. C'est pourquoi nous avons pris soin de vous partager un maximum d'exemples, d'illustrations et de témoignages. Nous vous proposons également la traditionnelle infographie du secteur où vous retrouvez tous les acteurs enregistrés dans notre base de données. Tous ces outils, nous les avons développés dans un seul but : vous aider à naviguer dans la Silver économie pour en comprendre les enjeux et les perspectives.

## Les domaines d'activité : un indicateur complémentaire

Nous avons conservé une classification des structures selon leur domaine afin de disposer d'un axe d'analyse "métier". Il nous permet d'étudier la distribution des structures au sein d'un même domaine. Est-ce que toutes les entités sont rassemblées dans la même case de notre grille ou bien, au contraire, sont-elles réparties dans plusieurs cases. Si des challengers s'échappent du peloton, sont-ils en avance ou en retard par rapport aux autres ? Quelle est la tendance ?



### DOMAINE : DÉFINITION

**Autonomie** : Ces sociétés offrent des solutions technologiques, des aménagements domestiques et des services d'accompagnement pour améliorer la sécurité et le confort de vie des personnes vulnérables.

**Communication** : Ces sociétés facilitent les échanges et le partage d'informations entre les générations, les familles, les professionnels et les personnes vulnérables grâce à des solutions numériques et des services dédiés.

**Finances** : Ces sociétés offrent des solutions de gestion de patrimoine, d'assurance, de prévoyance et de services financiers adaptés, permettant ainsi aux seniors de sécuriser leurs revenus, optimiser leurs dépenses et financer leurs projets personnels.

**Lifestyle** : Ces sociétés proposent des activités culturelles, sociales et bien-être adaptées aux seniors, favorisant leur épanouissement, leur inclusion et leur autonomie.

**Logement** : Ces sociétés offrent des solutions d'hébergement adaptées, sécurisées et conviviales pour les seniors et les personnes vulnérables, favorisant leur autonomie et leur bien-être.

**Santé** : Ces sociétés proposent des solutions innovantes pour améliorer le bien-être, la prévention, le suivi médical et l'autonomie des personnes, notamment des seniors et des individus vulnérables.

**Vie pratique** : Ces sociétés proposent des services et des solutions pour simplifier les démarches administratives, faciliter l'accompagnement des seniors et des aidants, et améliorer le quotidien des personnes âgées ou en situation de dépendance.

# PARTENARIAT STARTUP-GRAND GROUPE DANS LA SILVER TECH : L'EXPÉRIENCE LIFE PLUS ET DOMITYS

## ENTRETIEN CROISÉ :



**NICOLAS CHIQUET**

Co-fondateur et CEO de Life Plus

Cette interview explore la relation de confiance et de collaboration entre Life Plus, une startup innovante spécialisée dans les solutions de prévention et d'assistance pour seniors, et Domitys, leader des résidences services. Elle révèle comment un grand groupe peut intégrer les solutions d'une startup, et comment celle-ci s'adapte aux exigences d'un partenaire établi.

### Comment cette collaboration a-t-elle commencé ?

**Nicolas Chiquet (Life Plus) :** Notre relation avec Domitys n'a pas suivi un parcours conventionnel. Tout a commencé par un appel à projets – le mieux structuré que nous ayons jamais vu – lancé par Domitys pour faire évoluer leur solution existante. Après une sélection rigoureuse parmi plus de 20 candidats, nous avons émergé en tête de la shortlist.

La phase suivante consistait en un test approfondi dans deux établissements, impliquant 60 résidents sur quatre mois: les résultats ont été au rendez-vous. Cela nous a permis de démarrer le déploiement dans nos premiers établissements fin 2019. Depuis, nous avons développé une véritable relation de co-construction et de proximité avec les équipes de Domitys, créant ainsi un service innovant à forte valeur ajoutée grâce à notre proximité avec les équipes Domitys.

**Jean-Philippe Norbert (Domitys) :** Au-delà de la technologie, c'est leur approche humaine, alignée avec notre mission d'accompagnement des aînés, qui nous a conquis. Leur excellente capacité d'écoute, leur compréhension de nos enjeux terrain et leur adaptabilité dans le déploiement ont été déterminantes.



**ET JEAN-PHILIPPE NORBERT** Directeur de l'exploitation chez Domitys

Leur solution évolutive, combinée à notre vision partagée de la responsabilité – chacun dans son domaine mais unifié dans le service aux résidents – a forgé une relation de confiance solide. Cette co-construction agile et fluide répondait parfaitement à notre besoin d’offrir un nouveau service à nos résidents.

### Comment avez-vous géré les risques inhérents à ce partenariat ?

**Jean-Philippe Norbert (Domitys) :** DOMITYS a été le pionnier des résidences services seniors de nouvelle génération/ Notre culture d’innovation et de projection vers l’avenir naturellement dissipé les réticences qu’on aurait pu avoir face à une jeune entreprise.

Nous avons établi un cadre structuré avec un contrat-cadre et un déploiement par phases successives. Des points de suivi réguliers – techniques et opérationnels – étaient organisés au minimum chaque mois. Notre direction qualité s’est fortement impliquée dès le début pour ajuster le dispositif. En parallèle, nous avons accompagné nos équipes internes pour garantir une mise en place optimale.

**Nicolas Chiquet (Life Plus) :** Pour gérer cette relation avec un grand partenaire, nous nous sommes restructurés en interne afin d’évoluer d’une startup vers une PME innovante. C’est la transformation majeure opérée avec Domitys. Nous étions une jeune entreprise avec un produit attractif, mais il nous fallait industrialiser notre solution pour répondre aux exigences du leader des résidences seniors.

Une levée de fonds en 2019 nous a permis d’accompagner cette croissance : recruter, industrialiser notre offre et passer à l’échelle, de quelques dizaines à plusieurs milliers d’utilisateurs. Avec autant de personnes équipées, il devient indispensable de disposer d’une organisation industrielle fiable, opérationnelle 24h/24.

### Comment avez-vous trouvé l’équilibre entre agilité startup et rigueur industrielle ?

**Nicolas Chiquet (Life Plus) :** Je suis un grand rêveur et j’aime les beaux produits qui ont du sens, mais cela ne suffit pas pour devenir une PME innovante en forte croissance. Il faut être capable de livrer un produit dans des dizaines de résidences, gérer plusieurs milliers d’utilisateurs, et assurer un fonctionnement fiable 24h/24. Pour cela, nous avons besoin de processus très structurés.

J’ai la chance d’avoir des associés complémentaires : certains sont très rigoureux et se concentrent sur la qualité des processus, tandis que d’autres stimulent l’innovation. C’est un équilibre entre une vision d’avenir ambitieuse et la rigueur opérationnelle. Bien sûr, il y a parfois des désaccords, mais dans ces cas-là, c’est toujours le besoin du client qui prime.

**Jean-Philippe Norbert (Domitys) :** Cette collaboration nous a permis de renouer avec nos origines. Même si nous n’étions plus une startup, cette culture ne nous était pas étrangère. Nous avons ainsi maintenu notre agilité et notre rapidité d’exécution, tout en adoptant une approche « test and learn » qui, bien encadrée, s’avère très efficace.

Nous avons préservé notre capacité à nous remettre en question et à pivoter rapidement, évitant ainsi l’inertie d’une grande organisation. Cette culture de réactivité et de transparence – où l’on communique ouvertement dans l’intérêt des clients – nous permet d’avancer beaucoup plus efficacement.

### Comment s’articule concrètement cette co-construction ?

**Nicolas Chiquet (Life Plus) :** C’est un processus continu. Nous sommes en lien permanent avec les équipes de Domitys, avec des réunions mensuelles. Cette collaboration s’étend à tous les aspects de l’évolution de la solution et des processus des équipes.

Notre réussite repose sur l'alliance entre l'expertise de Domitys en matière d'industrialisation des services et notre solution technologique. Domitys dispose d'une excellente structure de remontée d'informations du terrain. Nous nous déplaçons régulièrement dans les résidences pour recueillir les besoins concrets, que nous intégrons ensuite dans notre produit. Nous élaborons ensemble une feuille de route et définissons les priorités et calendriers de déploiement, tout cela avec un objectif commun : proposer un service qui répond au mieux aux besoins des résidents.

**Jean-Philippe Norbert (Domitys) :** Les retours de nos équipes terrain ont été essentiels pour optimiser l'ergonomie et la qualité de la solution en résidence, créant ainsi le meilleur équilibre possible pour nos résidents. La qualité de nos échanges a permis d'établir une relation pérenne et constructive, garantissant ainsi le meilleur service du marché.

## Comment mesurez-vous le succès de ce partenariat ?

**Nicolas Chiquet (Life Plus) :** Nous évaluons le succès selon deux axes : les KPIs et la relation humaine, tous deux essentiels. Chaque mois, lors du comité de pilotage avec Domitys, nous analysons les KPIs qui mesurent la valeur de notre solution, notamment les taux d'utilisation et d'autres indicateurs clés.

La dimension humaine, bien qu'impossible à quantifier, se cultive dans la durée grâce à la transparence. Notre principe est simple : communiquer immédiatement tout problème pour permettre un ajustement rapide. La collaboration avec Domitys nous a permis de transformer une solution innovante en une solution industrielle robuste, en évolution constante. Cette expérience nous a positionnés comme experts dans l'assistance et la prévention pour les personnes de plus de 65 ans.

**Jean-Philippe Norbert (Domitys) :** Notre objectif initial était d'implémenter une solution technologique fiable pour améliorer la sécurité et le

bien-être des résidents. Mais le bénéfice le plus surprenant s'est révélé humain : nos équipes se sont montrées enthousiastes et fières de travailler avec une technologie de pointe. L'innovation a suscité une véritable émulation collective.

Cette expérience nous a également appris qu'une collaboration avec une startup n'est pas nécessairement risquée. Avec un cadre bien défini et une relation de confiance, elle peut au contraire ouvrir de nouvelles perspectives.

## Quels enseignements pour d'autres partenariats startup-grand groupe ?

**Jean-Philippe Norbert (Domitys) :** Aujourd'hui, avec notre évolution, nous passons beaucoup par des appels à projets pour les marchés importants. Cependant, cela reste compatible avec le choix d'une startup si celle-ci s'organise en conséquence et que nous assouplissons nos processus. La clé est de cadrer le projet sans excès de formalités, de placer l'humain au centre avec de l'intelligence collective, d'écouter le terrain et d'adopter une logique de test and learn. L'erreur à éviter : des processus trop lourds.

**Nicolas Chiquet (Life Plus) :** L'honnêteté est fondamentale concernant nos capacités. C'est un véritable mariage. Il faut se présenter avec une vision structurée et la capacité à livrer. L'opportunité réside dans la collaboration avec le leader pour devenir la référence du marché.

Un point crucial : les grands groupes testent souvent de nombreuses solutions sans les industrialiser, toujours en quête de la plus grande innovation. Or, la vraie valeur ne réside pas dans la sélection de la meilleure solution à un instant T, mais dans la capacité à déployer massivement et à faire évoluer la solution pour répondre parfaitement aux besoins. Il ne faut pas changer constamment de solution – il y aura toujours une alternative plus performante quelque part.

Je tiens à remercier Domitys de nous avoir fait confiance lorsque nous étions une jeune startup et de nous avoir accompagnés dans notre évolution vers une belle PME innovante. ■

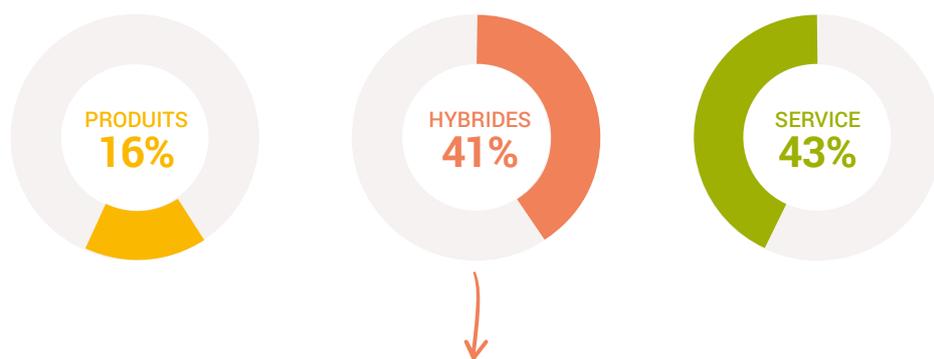
## 2. PANORAMA GÉNÉRAL DU SECTEUR

Notre écosystème se divise en plusieurs groupes distincts d'organismes, chacun ayant sa propre approche et stratégie. Cette répartition crée une image claire des différents acteurs du marché.

	PRODUIT	HYBRIDE	SERVICE
Autonome High tech	Produit autonome <b>10%</b> Domaines principaux : Autonomie (22) & Santé (11)	Solution autonome <b>7%</b> Domaines principaux : Santé (13) & Vie pratique (4)	Service automatisé <b>10%</b> Domaines principaux : Vie pratique (22) & Communication (8)
Semi-autonome Hybride	Produits connecté <b>2%</b> Domaine principal : Santé (4)	Solution mixte <b>13%</b> Domaines principaux : Autonomie (20), Santé (9) & Finances (9)	Service assisté <b>7%</b> Domaines principaux : Vie pratique (18) & Finances (6)
Supervisé Low tech	Produits supervisé <b>4%</b> Domaines principaux : Autonomie (6) & Santé (6)	Solution accompagnée <b>22%</b> Domaines principaux : Logement (40) & Autonomie (6)	Service humain <b>26%</b> Domaines principaux : Vie pratique (18) & Écosystème (21)

### L'équilibre entre matériel et immatériel

En 2025, la Silver économie se compose principalement de deux types d'offres : les services et les hybrides produit / service. Ces deux catégories représentent 84 % du marché.



Cette répartition montre que le marché évolue : aujourd'hui, les clients recherchent davantage des services que des produits. Ce qui compte le plus n'est plus de posséder un objet, mais plutôt le service qu'il rend.

#### EXEMPLES D'HYBRIDES PRODUITS / SERVICES

**Cosima (2020)** propose des appartements partagés pour seniors en perte d'autonomie bénéficiant d'une animation et d'un accompagnement personnalisé 24h/7 jours par des auxiliaires de vie.

**L'atelier de no working (2018)** est un espace dédié aux seniors, à Bordeaux, offrant un club d'activité et un lieu de rencontre pour des échanges et des animations.

## La persistance du facteur humain

Malgré l'essor du numérique, l'humain conserve une place prépondérante. 52 % des entreprises du secteur privilégient l'intervention humaine et utilisent peu de technologie (*Low Tech*), particulièrement dans les services et l'accompagnement des personnes.

Cette approche s'explique par la complexité et la diversité des besoins des clients. Une solution purement technologique ne suffit pas — le contact humain reste indispensable pour offrir un service véritablement personnalisé et adapté.

## Quatre positions stratégiques majeures

Quatre groupes principaux se partagent 68 % du marché. Ces groupes se divisent en deux grandes tendances :



### La première tendance mise sur l'humain.

Cette approche privilégie le contact direct et l'accompagnement personnalisé. Elle englobe les services où les intervenants humains restent au centre de la relation client, ainsi que les solutions qui intègrent des produits mais avec un fort niveau d'accompagnement personnel. L'expertise et la dimension relationnelle constituent les principaux facteurs de différenciation.

Créée en France en 2014 et inspiré d'un modèle canadien, **l'association Baluchon France** propose un service de répit pour les aidants en mettant à disposition un intervenant unique, appelé «Baluchonneur», qui prend le relais à domicile 24h/24 pendant plusieurs jours consécutifs afin de permettre aux aidants de se reposer tout en assurant la continuité des soins à leur proche.

**Gaston** (2023) est un service de gestion et de location meublée permettant de valoriser des biens immobiliers vacants grâce à un plan de financement sur mesure, incluant financement, rénovation, ameublement et gestion locative.

**Granny & Charly** (2020) est un service d'aide à domicile intergénérationnel mettant en relation des seniors avec de jeunes adultes pour les accompagner dans leurs tâches quotidiennes tout en favorisant des échanges humains et amicaux.

EXEMPLES DE  
SERVICES HUMAINS

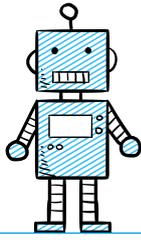


EXEMPLES  
DE SOLUTIONS  
ACCOMPAGNÉES



**Le groupe Bastide** (1976) est spécialisé dans les prestations de santé à domicile, notamment en assistance respiratoire, maintien à domicile, soins liés au diabète, nutrition et perfusion, avec des solutions médico-techniques visant à améliorer le confort et l'autonomie des patients.

Fondé en 1992 par **la Mutualité Sociale Agricole**, le réseau national Marpa regroupe des logements privatifs avec des espaces de vie collectifs favorisant l'autonomie des résidents à travers des activités sociales et culturelles.



### La deuxième tendance s'appuie sur la technologie.

Ces solutions exploitent les innovations numériques pour automatiser les services ou créer des produits autonomes. Elles misent sur la scalabilité, l'efficacité opérationnelle et la capacité à traiter un grand nombre d'utilisateurs simultanément. La valeur ajoutée repose sur les algorithmes, l'intelligence artificielle et les interfaces digitales.

#### EXEMPLES DE SERVICES AUTOMATISÉS

**Tranquillité.fr** (2022) : un service d'accompagnement pour la gestion des formalités administratives post-décès, y compris les demandes d'aides financières et la récupération des capitaux non réclamés.

**Famileo** (2014) : Une plateforme numérique transforme les messages et photos partagés par les membres d'une famille en un journal papier personnalisé, imprimé et envoyé aux grands-parents pour maintenir un lien intergénérationnel chaleureux malgré la distance.

#### EXEMPLES DE PRODUITS AUTONOMES

Filiale du groupe Cogelec, **Kibolt** est une solution de sécurité connectée pour le contrôle des accès, incluant des serrures intelligentes et des clés incopiables, adaptées aux logements, entreprises et collectivités.

**Life Plus** (2015) développe et commercialise des solutions de prévention de la fragilité : prévention et détection des chutes, télé-suivi médical, détection des errances adaptées aux patients Alzheimer.



### Entre ces deux approches, les solutions mixtes cherchent le bon équilibre en combinant la technologie et le contact humain.

Cette troisième voie reconnaît que ni la technologie seule ni l'humain seul ne suffisent à répondre à la complexité des besoins des seniors. Ces solutions orchestrent intelligemment les interactions entre outils numériques et interventions humaines pour optimiser l'expérience utilisateur.

**Happy Visio** (2014) : une plateforme de visioconférence et de formation en ligne dédiée aux seniors qui propose des activités, des conférences et des ateliers interactifs pour favoriser le bien-vieillir et rompre l'isolement.

#### EXEMPLES DE SOLUTIONS MIXTES

**Hello Art Up** (2022) : une expérience participative valorisante permettant aux aînés de co-créer des expositions numériques accessibles, offrant une expérience immersive et ludique tout en favorisant la lutte contre l'isolement et le renforcement des liens sociaux.

**Toktokdoc** (2014) : un service de téléconsultation et de suivi médical à distance pour les patients en milieux complexes, telles que les EHPAD et les déserts médicaux, via des permanences médicales et des policliniques mobiles.

### Des spécialisations sectorielles marquées

L'analyse par domaine d'activité révèle des affinités spécifiques entre secteurs et positions stratégiques. Le domaine « Vie pratique » privilégie les services humains, tandis que le « Logement » se concentre sur les solutions accompagnées.

L'autonomie se distingue par sa diversification entre produits autonomes et solutions mixtes. Ces spécialisations démontrent l'adéquation entre la nature des besoins et les modalités optimales d'intervention.

Elles soulignent également les limites actuelles de la technologie dans les domaines où la dimension relationnelle reste primordiale.

# « LE SPORT ET LA SANTÉ SONT ÉTROITEMENT LIÉS »



## INTERVIEW DE NICOLAS BALMELLE

Directeur des relations institutionnelles et des partenariats chez Bastide Médical

Créé en 1977 par Guy Bastide à Nîmes, le groupe Bastide est aujourd'hui un acteur majeur de la santé à domicile. Fort de ses 4 000 collaborateurs dont 3 100 en France, le groupe opère en Europe et au Canada. Spécialisé dans le maintien à domicile, les soins respiratoires, la nutrition et l'insulinothérapie, Bastide répond également aux besoins des établissements de santé. Coté en bourse, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 569 millions d'euros et conserve son siège dans le Gard.

### Quelle est votre position dans la chaîne de valeur et comment déployez-vous votre présence territoriale ?

Nous sommes avant tout une entreprise de services, pas de services à la personne classiques, mais spécialisée dans la prestation de santé à domicile. Nous achetons aux fabricants les dispositifs médicaux - lits médicalisés, matelas anti-es-carres, appareils pour l'apnée du sommeil, pompes à insuline, etc. - que nous apportons au domicile du patient.

Notre valeur ajoutée réside dans la formation complète que nous dispensons au patient, à ses aidants et aux infirmières libérales pour le bon usage du dispositif médical.

Nous assurons un suivi tout au long du traitement et maintenons le lien avec le prescripteur, car nous intervenons exclusivement sur prescription médicale.

Nous disposons de 160 agences à travers la France, dans toutes les villes moyennes et grandes, ce qui nous permet notamment de vendre des produits hors tiers payant comme les produits d'incontinence, des déambulateurs, des fauteuils releveurs, etc.

### Quelle place occupent les partenariats dans votre stratégie de développement ?

Les partenariats occupent une place importante dans notre stratégie, mais ils s'articulent principalement autour du sport. Nous considérons que sport et santé sont étroitement liés - « le sport, c'est la santé » comme dit l'expression populaire.

Cette approche nous permet de démontrer notre expertise médicale dans des domaines comme le sommeil et la nutrition.

Par exemple, nous accompagnons des joueurs de rugby, de handball ou de football en proposant des études sur leur sommeil ou leur nutrition pour optimiser leurs performances avant et après les compétitions.

Ce ne sont pas de simples partenariats financiers : nous apportons une réelle expertise médicale grâce à nos connaissances dans nos domaines d'activité.

### **Est-ce que votre stratégie de partenariats sportifs répond à une demande, ou êtes-vous plutôt proactifs dans cette démarche ?**

Aujourd'hui, ce sont plutôt les projets qui viennent à nous. Nous sommes référencés, connus et reconnus. Plus nous investissons dans ces partenariats, plus nous sommes visibles, et donc plus nous sommes sollicités.

Nous n'avons pas besoin d'être particulièrement proactifs en la matière. Cette démarche a commencé dans les années 2013-2014 avec un skipper gardois, Kito de Pavan, pour qui nous avons travaillé sur la gestion du sommeil lors de la Route du Rhum.

Puis nous avons étendu cette approche au tennis avec des joueurs comme Jo-Wilfried Tsonga et Jérémy Chardy, notamment pour la gestion des décalages horaires. Plus récemment, nous avons organisé un nouveau genre de tournoi de tennis dans les Arènes de Nîmes, diffusé sur L'Équipe, pour montrer notre capacité à participer à des événements innovants.

### **Quels sont les avantages concrets de cette stratégie pour Bastide Médical ?**

Il y a trois bénéfices majeurs. D'abord, c'est une question d'image et de communication pour nos 160 agences, particulièrement importante pour les produits qui sont accessibles sans prescription médicale et qui ne sont pas remboursés par l'Assurance Maladie. Cela renforce la notoriété de la marque Bastide Médical.

Ensuite, cela contribue à la fierté de nos salariés d'appartenir à un groupe connu et reconnu, et leur permet de bénéficier de certains avantages comme des places pour des événements sportifs ou des rencontres privées avec des sportifs reconnus.

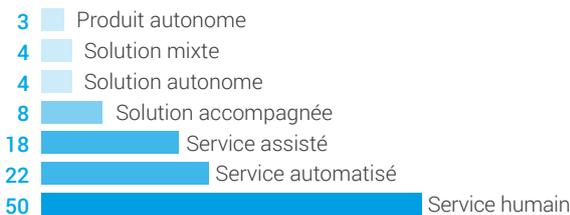
Enfin, nous accompagnons réellement les sportifs pour améliorer leurs performances. Ce n'est pas juste un nom sur une affiche, mais un véritable accompagnement médical qui démontre que notre expertise pointue, adaptée aux athlètes de haut niveau, peut bénéficier à tout patient français qui fait confiance à Bastide Medical. ■

# 3. DOMAINES D'ACTIVITÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

## Cartographie des domaines d'activité par position dans la matrice



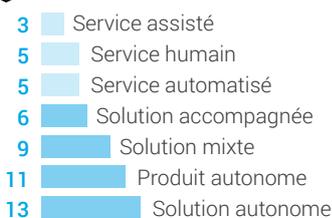
### Vie pratique



### Autonomie



### Santé



### Lifestyle



### Logement



## Des spécialisations sectorielles révélatrices

Trois grands domaines se démarquent dans ce secteur : la vie pratique (25%), l'autonomie (17%) et la santé (14%). Ensemble, ils représentent plus de la moitié du marché (56%). Cette répartition montre que les structures de la Silver économie se concentrent davantage sur les besoins du quotidien, la santé et l'aide à l'autonomie des personnes.

Chaque domaine a sa propre façon de fonctionner :

- Pour **la vie pratique**, on trouve surtout des services avec du personnel (45%) et des services automatisés (20%)
- Pour **l'autonomie**, il y a un mélange entre des produits qui fonctionnent seuls (29%) et des solutions qui combinent produits et services (27%)
- Pour **le logement**, presque toutes les entreprises (91%) proposent des solutions avec un accompagnement humain

Cette organisation montre que chaque domaine s'adapte aux besoins spécifiques de ses clients. Cela crée des groupes d'entreprises différents qui travaillent chacun à leur manière selon leur domaine.

### EXEMPLES

#### Vie pratique

**Ville à Joie (2021)** : Des services publics, numériques, de santé et des animations sont ramenés au service des seniors dans les villages dépourvus de ces ressources, sous la forme de fêtes de villages itinérantes.

#### Autonomie

**Filien ADMR (1993)** : Solutions de téléassistance 24h/24 pour sécuriser les personnes âgées ou vulnérables à domicile, incluant un bouton d'alerte, des détecteurs de chute et des systèmes de géolocalisation pour une intervention rapide en cas de besoin.

#### Logement

**La Maison des Sages (2013)** : Habitat inclusif dédié aux seniors atteints de la maladie d'Alzheimer, offrant un cadre de vie adapté à leurs besoins.

## Des approches technologiques différenciées

La santé se démarque comme le secteur le plus technologique avec 47% des entités classées en High Tech, principalement sous forme de solutions et produits autonomes. À l'inverse, le logement adopte une approche presque exclusivement Low Tech (95%), confirmant l'importance de l'accompagnement humain dans ce domaine.

L'autonomie présente un profil unique avec une distribution équilibrée entre approches Low Tech (37%), Hybride (29%) et High Tech (33%), mobilisant tout le spectre des possibilités technologiques pour répondre à des besoins complexes.

Ces contrastes d'approche révèlent des différences fondamentales dans la nature des besoins adressés et dans les modèles de création de valeur privilégiés.

## Des modèles économiques spécifiques par domaine

Chaque secteur a sa façon de facturer ses services :

- La vie pratique propose surtout des abonnements (45%)
- L'autonomie et la santé font majoritairement payer à l'utilisation (47% et 45%)
- Le logement fonctionne principalement avec des loyers (91%)

Ces choix ont du sens : on s'abonne pour les services du quotidien, on paie quand on utilise les services de santé ou d'autonomie, et on verse un loyer pour le logement.

### ABONNEMENT

**Kokoon** (2019) : Un ensemble de capteurs IoT + algorithme détecte les changements de comportements et les urgences pour permettre à des personnes isolées de rester en sécurité dans leur environnement familial tout en maintenant des liens avec leur communauté.

### PAY TO PLAY

**Bocolia** (2021) : Gamme de recettes mixées et gourmandes, à longue conservation, destinées aux particuliers fragilisés à domicile, telles que les personnes âgées, les patients post-opératoires ou ceux atteints de maladies chroniques.

### LOYER

**Domani** (2020) : Des habitats partagés pour seniors en perte d'autonomie, offrant une alternative au maintien à domicile, à la résidence services et à L'EHPAD, favorisant l'entraide, la convivialité et l'accompagnement personnalisé dans un cadre sécurisé.

### High tech

**Five Lives** (2021) : Application mobile pour améliorer la santé cérébrale et la mémoire à travers des tests cognitifs, des jeux d'entraînement et un plan personnalisé fondé sur des données scientifiques pour réduire les risques de démence et stimuler les fonctions cognitives.

### Hybride

**Clic & Moi** (2021) : Ateliers de formation au numérique destinés aux seniors et aux personnes éloignées des outils digitaux, favorisant l'inclusion numérique et réduisant la fracture digitale.

### Low Tech

**2 Minutes de bonheur** (2012) : Jeu de cartes intergénérationnel permettant aux amis et aux familles de partager des souvenirs positifs et amusants, des rêves et des projets, tout en favorisant le dialogue ouvert et le partage positif entre toutes les générations.



EXEMPLES



## Des niches et opportunités identifiables

Notre étude révèle plusieurs créneaux sous-exploités qui représentent des opportunités potentielles :

- Dans le secteur de la santé, les services à dimension humaine sont rares (8 % contre une moyenne de 26 %) ainsi que les solutions avec accompagnement (10 % contre 22 %).
- Dans le secteur du logement, l'absence totale d'approches hautement technologiques (0 %) suggère un territoire inexploité.

Ces lacunes peuvent s'interpréter de deux façons : soit elles résultent de contraintes structurelles qui limitent le développement de ces approches, soit elles constituent de véritables opportunités d'innovation.

# « POUR UNE STARTUP DEEP TECH, L'INTERNATIONALISATION N'EST PAS UN CHOIX, C'EST UNE NÉCESSITÉ »



## INTERVIEW DE NICOLAS TURPAULT

Fondateur de Sonaide

### Sonaide a privilégié une approche internationale très tôt. Qu'est-ce qui a motivé cette stratégie ?

En tant que startup deep tech, nous devons nous développer à l'international. Notre technologie issue de la recherche a une portée mondiale. Bien que nous commençons en France, notre solution est universelle. Notre mission est claire : sécuriser les personnes grâce au son partout dans le monde. Nos partenaires comme EMEIS ou Arkea Assistance ont déjà cette dimension internationale, et pour vraiment nous développer, nous devons dépasser le cadre national.

Cette approche internationale nécessite une organisation adaptée dès le début - documentation en anglais, langue de travail commune. Cette préparation nous fait gagner un temps précieux quand nous approchons des acteurs étrangers.

### Le marché français a-t-il des spécificités qui vous ont incité à regarder plus rapidement vers l'international ?

Les acteurs du secteur m'ont confirmé que le marché français était moins innovant. Les grands acteurs internationaux privilégient d'autres pays comme l'Angleterre, l'Espagne ou les États-Unis pour lancer leurs innovations.

Même des entreprises françaises testent d'abord leurs offres à l'étranger avant de revenir en France. Notre rôle n'est pas de changer ce système mais de nous adapter en allant là où l'innovation se développe.

## **En quoi cette stratégie internationale vous aide-t-elle à maintenir votre avantage concurrentiel ?**

Dans notre domaine de l'IA embarquée, l'innovation évolue rapidement. Se limiter au marché français pendant que d'autres accumulent des utilisateurs à l'international ralentirait notre progression et l'amélioration de notre système. Nous risquerions de perdre notre avantage concurrentiel face à des acteurs qui auraient plusieurs années d'avance.

## **Comment se concrétise votre approche partenariale à l'international ?**

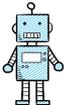
Nous avançons toujours avec des partenaires à l'international. Notre expertise se concentre sur la détection sonore via un logiciel compact et intégrable. Notre force est de nous concentrer sur notre cœur de métier - après avoir initialement développé une prise connectée complète, nous nous sommes recentrés sur le logiciel qui s'intègre dans différents objets connectés. Nos partenaires nous apportent leur expertise réglementaire locale, nous permettant de nous concentrer sur notre valeur ajoutée.

## **Quel est l'impact de vos partenariats avec des acteurs établis comme Arkea sur votre développement ?**

Ces partenariats renforcent notre crédibilité auprès des acteurs du marché. Travailler avec des téléassisteurs comme Arkea Assistance nous apporte une forte légitimité auprès des fabricants. Pour une startup, le premier partenariat est décisif car il rassure les suivants. Nous bénéficions aussi d'un accès direct aux décideurs, ce qui accélère significativement les prises de décision. ■

## 4. MODÈLES ÉCONOMIQUES ET CRÉATION DE VALEUR

### Matrice des modèles économiques dominants par position

	PRODUIT	HYBRIDE	SERVICE
 High tech	Produit autonome Abonnement <b>52%</b> Pay to play <b>39%</b>	Solution autonome Abonnement <b>55%</b> Pay to play <b>28%</b>	Service automatisé Abonnement <b>60%</b> Pay to play <b>14%</b>
 Hybride	Produits connecté Pay to play <b>86%</b> Abonnement <b>14%</b>	Solution mixte Abonnement <b>37%</b> Pay to play <b>32%</b>	Service assisté Abonnement <b>36%</b> Pay to play <b>27%</b>
 Low tech	Produits supervisé Pay to play <b>89%</b> Subventions <b>5%</b>	Solution accompagnée Loyer <b>43%</b> Pay to play <b>20%</b>	Service humain Abonnement <b>42%</b> Pay to play <b>23%</b>

#### Modèles économiques dominants

Abonnement : Récurrent, prédominant dans les services et les solutions high-tech

Pay to play : Paiement à l'usage, présent dans tous les segments.



Notre analyse révèle une structuration claire des modèles économiques selon les positions stratégiques. Derrière la domination apparente de l'abonnement et du paiement à l'usage, qui représentent ensemble près de deux tiers du secteur, se dessinent des logiques spécifiques à chaque segment.

### Des affinités stratégiques révélatrices

Les entreprises adoptent différentes stratégies de tarification selon leur positionnement technologique. Dans le secteur très technologique (High Tech), l'abonnement domine : 56% des entreprises l'utilisent, un taux qui atteint 60% pour les services automatisés. Cette préférence s'explique par la garantie de revenus réguliers et prévisibles.

À l'opposé, les entreprises peu technologiques (Low Tech) qui commercialisent des produits privilégient le paiement à l'utilisation (89%). Cette approche traditionnelle lie directement le paiement à chaque achat ou utilisation du service.

Entre ces deux pôles se positionnent les entreprises mixtes, qui combinent technologies et services traditionnels (solutions hybrides). Leur modèle de revenus est plus diversifié : 31% optent pour l'abonnement, 25% pour le paiement à l'utilisation, et 24% pour le système de loyer.

#### EXEMPLES DE SERVICES AUTOMATISÉS

Distribué par Meetic, **Disons demain** est une plateforme de rencontres en ligne destinée aux 50 ans et plus, offrant des profils compatibles et des activités pour favoriser les rencontres.

**Facil'iti** (2018) : une solution d'inclusion numérique qui adapte l'affichage des sites web en fonction des besoins des utilisateurs, facilitant une navigation plus accessible pour des personnes ayant des handicaps visuels, des troubles moteurs ou des difficultés de lecture, sans nécessiter de modifications du site d'origine.

## La « servicisation » comme tendance de fond

Un changement majeur s'opère dans le secteur : de plus en plus d'entreprises transforment leurs produits en services, un phénomène appelé « servicisation ». Même les entreprises commercialisant des produits technologiques avancés privilégient désormais les abonnements (52 % des cas) plutôt que la vente directe.

Cette évolution reflète un changement dans les attentes des clients, qui valorisent davantage les services associés que la simple possession d'un produit.

Une exception notable concerne les entreprises proposant des solutions avec accompagnement, qui adoptent principalement un système de loyer (43 %). Cette approche domine notamment dans le secteur du logement, où l'usage prime sur la propriété.

## Une polarisation technologique des modèles

La technologie influence beaucoup la façon dont les entreprises gagnent de l'argent dans ce secteur. On observe deux tendances principales :

- Pour les entreprises très technologiques (High Tech), l'abonnement devient la norme. C'est simple : les clients paient régulièrement pour utiliser le service.
- À l'inverse, les entreprises qui utilisent peu de technologie (Low Tech) proposent des façons de payer plus variées. Ces entreprises s'adaptent davantage aux besoins et préférences de leurs clients.

Cette différence montre que plus une entreprise utilise de technologies avancées, plus elle tend à standardiser sa façon de faire payer ses clients.

## Une évolution vers la prévisibilité des revenus

Les entreprises adoptent de plus en plus massivement le modèle d'abonnement pour leurs services. Cette tendance reflète leur préférence pour des revenus réguliers et prévisibles, plutôt que des profits ponctuels même plus importants.

De nouvelles formes de commerce émergent également, notamment les places de marché en ligne (également appelées marketplaces). Ces plateformes, en plein essor depuis 2020, génèrent des revenus via des commissions sur les transactions.

Cette évolution illustre une transformation profonde du marché : les entreprises privilégient désormais la création de relations durables avec leurs clients plutôt que les ventes ponctuelles. Ce changement de paradigme présente un double enjeu : la nécessité de s'adapter à ce nouveau modèle d'affaires et l'opportunité de développer des relations client plus solides.

# « NOTRE STRATÉGIE PARTENARIALE NOUS PERMET DE MAXIMISER NOTRE IMPACT SOCIAL »



## INTERVIEW DE AARON TEBOUL

Aaron Teboul fonde l'association SeniorPC à seulement 15 ans, inspiré par l'expérience d'aider sa grand-mère à utiliser sa tablette. En 2021, il crée Clic & Moi, qui développe ce concept à plus grande échelle avec un modèle intergénérationnel où de jeunes formateurs accompagnent les seniors sur les fondamentaux du numérique, plaçant l'éthique au cœur de son approche.

### Que fait Clic & Moi ?

Notre activité contribue à rendre les seniors autonomes dans le numérique à travers des formations sur la santé connectée, la cybersécurité et les démarches en ligne.

Nous offrons des ateliers en présentiel dans plus de 300 villes, animés par des étudiants et jeunes formateurs, créant ainsi un pont intergénérationnel.

Notre offre comprend aussi l'académie Clic & Moi (plateforme en ligne), une cyberacadémie dédiée à la sécurité, et Ernest, notre compagnon IA de prévention des fraudes.

### Votre entreprise a opéré un pivot stratégique majeur. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Notre entreprise a évolué du B2C vers le B2B. En 2021, nous proposons des formations informatiques à domicile, avec un panier moyen de 450€. Malgré une bonne traction, nous avons pivoté vers le B2B pour maximiser notre impact sur l'inclusion numérique.

Avec des clients comme Klesia et La France Mutualiste, nous avons développé des ateliers collectifs. Cette approche nous a permis d'atteindre plus de personnes et d'avoir un impact national, tout en optimisant nos processus. Ce changement stratégique s'est avéré judicieux, même s'il a fallu abandonner l'idée initiale des cours individuels.

## Comment abordez-vous vos partenariats stratégiques actuellement ?

Notre stratégie partenariale est bidirectionnelle : 20-30% des partenaires nous contactent spontanément, tandis que nous démarchons activement les autres.

Nous ciblons un large éventail de secteurs : banques, assurances, mutuelles, opérateurs télécoms, groupes de protection sociale, départements, collectivités et entreprises classiques. Chaque partenariat doit s'aligner avec notre mission. Notre capacité à délivrer des milliers d'ateliers nous permet aujourd'hui de sélectionner nos partenaires.

Notre défi est d'équilibrer standardisation et personnalisation. Nous adaptons notre offre aux besoins spécifiques de chaque secteur tout en maintenant une base industrialisée.

## Comment se déroule votre approche commerciale avec un partenaire comme AXA ?

Notre démarche se concentre sur les bénéfices plutôt que les produits. Après avoir initialement mis l'accent sur les produits, nous avons appris à privilégier les avantages concrets.

L'exemple d'AXA illustre cette approche : nous leur avons démontré les gains potentiels - augmentation des utilisateurs actifs sur leur espace client, meilleur NPS, renforcement du lien social dans leurs agences. La formation n'était qu'un moyen d'y parvenir.

Un argument clé : un client non digitalisé coûte deux fois plus cher. Ce constat les a naturellement amenés vers notre solution.

## Envisagez-vous de revenir un jour vers le B2C ?

Je préférerais tout faire pour soutenir l'inclusion numérique, mais j'ai appris que « choisir, c'est renoncer » et « choisir, c'est aussi avancer ». C'est un défi classique des startups.

Nous avons choisi le B2B collectif pour devenir une référence dans ce domaine. Une fois nos objectifs atteints et notre position établie, nous pourrions explorer d'autres marchés, tout en restant fidèles à notre mission principale.

À l'avenir, nous envisageons des parcours mixtes collectif-individuel, une approche que nous étudions déjà avec nos partenaires. ■

## 5. ORIENTATION CLIENT ET CANAUX DE DISTRIBUTION

### Une concentration B2C marquée mais nuancée par secteur

Les particuliers constituent la majorité de la clientèle (65 %), suivis des entreprises (13 %) et des établissements médico-sociaux comme les maisons de retraite (12 %). Ce secteur cible donc principalement les utilisateurs finaux plutôt que les organisations.



La répartition de la clientèle varie selon le type de service :

- Les services avec personnel et les services automatisés ciblent majoritairement les particuliers (plus de 75 % de leur clientèle)
- Les solutions avec accompagnement se répartissent de manière équilibrée entre les particuliers (41 %) et les établissements médico-sociaux (37 %)
- Les produits autonomes se distinguent par leur forte orientation vers les entreprises (26 % de leur clientèle)

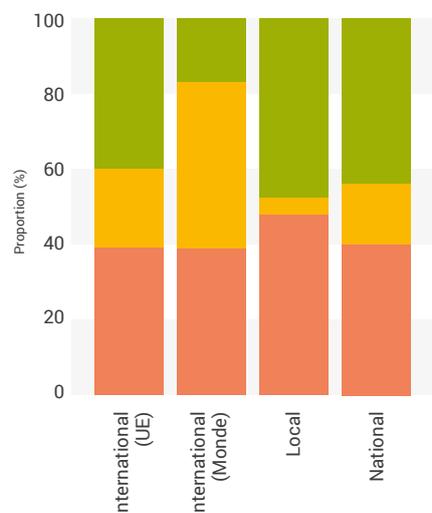
Cette segmentation découle naturellement de la nature des services et produits proposés, ainsi que de leur niveau de technologie.

### Des canaux de distribution spécifiques par segment

La distribution des produits et services varie selon le type d'activité. Les entreprises offrant des services avec du personnel humain privilégient la vente directe aux clients (72 % en B2C). Celles proposant des solutions avec accompagnement favorisent les intermédiaires (46 % en B2B2C). Quant aux entreprises vendant des produits, elles diversifient leurs canaux de distribution.

Le niveau technologique influence également la stratégie de distribution. Plus une entreprise est technologique, plus elle multiplie ses canaux de vente. Les entreprises « High Tech » utilisent en moyenne 2,3 canaux, contre 1,5 pour les entreprises « Low Tech ».

## Répartition normalisée de la nature de l'offre par marché géographique



Hybride    Produit    Service

Il existe trois approches principales de développement géographique :

- Les services avec personnel se concentrent sur le niveau local ou régional (72 %), nécessitant une proximité avec les clients
- Les produits et services automatisés ciblent le marché national (63 %) et parfois international (18 %)
- Les solutions mixtes (alliant technologie et personnel) se déploient à la fois localement (41 %) et nationalement (52 %)

## Comment s'organisent les relations avec les partenaires

Les partenariats varient selon le type d'entreprise :

- Les services avec personnel privilégient les relations directes avec leurs clients
- Les entreprises de produits collaborent avec divers intervenants : fabricants, distributeurs et installateurs
- Les entreprises proposant des solutions mixtes développent le plus large réseau de partenaires.

La structure organisationnelle influence directement la stratégie commerciale. Bien que la vente directe (B2C) prédomine, elle présente des défis particuliers pour les jeunes entreprises en quête de clients. C'est pourquoi un nombre croissant d'entre elles optent pour des partenariats établis afin d'accéder plus efficacement à leur marché cible.

# « LE VIAGER SOLIDAIRE : REPENSER LE FINANCE- MENT DE LA PERTE D'AUTONOMIE »

INTERVIEW DE  
**SÉBASTIEN  
TCHERNIA ET  
ALICE BOYER**

Fondateurs de 3 Colonnes

3 Colonnes, coopérative d'intérêt collectif soutenue par la Caisse des Dépôts, développe le viager solidaire pour répondre aux défis du financement de la perte d'autonomie. Ce modèle non spéculatif permet aux personnes âgées de liquéfier leur patrimoine pour financer leur maintien à domicile. Avec 600 bénéficiaires accompagnés et une demande croissante, l'initiative ambitionne de proposer une alternative structurelle au financement du cinquième risque en France.

**Quelles limites du viager traditionnel vous ont amenés à créer le concept de viager solidaire ?**

Le viager traditionnel oppose deux intérêts contradictoires : une personne âgée souhaitant rester chez elle avec des liquidités pour sa perte d'autonomie, et un investisseur focalisé sur le rendement immobilier. Cette contradiction limite le développement du secteur.

Face à ce constat, et avec 75% des personnes âgées propriétaires mais des caisses collectives épuisées, nous avons créé le viager solidaire. Il cible spécifiquement les personnes en perte d'autonomie souhaitant adapter leur domicile, principalement des seniors de 78 ans avec moins de 1 900 euros de retraite, propriétaires mais économiquement fragiles.

**Comment fonctionne votre modèle concrètement et en quoi se distingue-t-il du viager traditionnel ?**

Notre statut de coopérative d'intérêt collectif nous distingue du viager traditionnel : non lucratif et non spéculatif, nous achetons pour accompagner le maintien à domicile des personnes âgées.

Notre modèle s'appuie sur les trois «A» de la loi autonomie 2015 : adapter, anticiper et accompagner. Les bénéficiaires réinvestissent les fonds dans leur bien-vieillir via l'aménagement du domicile et les services d'aide, avec la garantie de conserver leur logement même en cas de séjour en EHPAD.

En mutualisant les risques, nous privilégions l'utilité sociale à la spéculation, et facilitons l'accès à la propriété pour de nouvelles familles.

### Quelle est votre stratégie de déploiement et comment garanteez-vous la viabilité du modèle sur l'ensemble du territoire ?

Notre ambition est de couvrir tout le territoire français, au-delà des zones immobilières rentables. En tant que filière de la Caisse des Dépôts, nous priorisons l'utilité sociale sur le profit.

Notre modèle repose sur une mutualisation équitable entre zones à faible valeur foncière comme l'Indre et zones prisées comme la Côte d'Azur. Notre statut coopératif garantit légalement cette mission sociale.

Nous accompagnons actuellement 600 bénéficiaires dans quatre régions (Rhône-Alpes, Bordeaux, Île-de-France, Sud-Est), avec 120-130 interventions annuelles. La demande est dix fois supérieure à notre capacité, limitée principalement par notre besoin de lever 10-15 millions d'euros mensuels.

### Comment les pouvoirs publics peuvent-ils soutenir votre initiative et quel impact économique a votre modèle sur les territoires ?

Les collectivités jouent un rôle pédagogique essentiel pour faire connaître le dispositif aux personnes concernées, dont beaucoup restent méconnues.

Notre impact territorial se manifeste à travers le «coopérage», un réseau local d'artisans et de services. La «rente autonomie» de nos bénéficiaires est entièrement réinvestie localement, et nous valorisons les métiers du service à domicile. Le « prêt viager social » sur fonds d'épargne nécessite la garantie des collectivités. Nous travaillons sur l'intégration de ces logements dans les quotas SRU pour faciliter le déploiement.

Notre approche démontre que le logement peut servir de fonds de pension pour les personnes âgées, dans une logique vertueuse et collective plutôt que spéculative. ■



# 6. TENDANCES ÉMERGENTES ET SIGNAUX FAIBLES

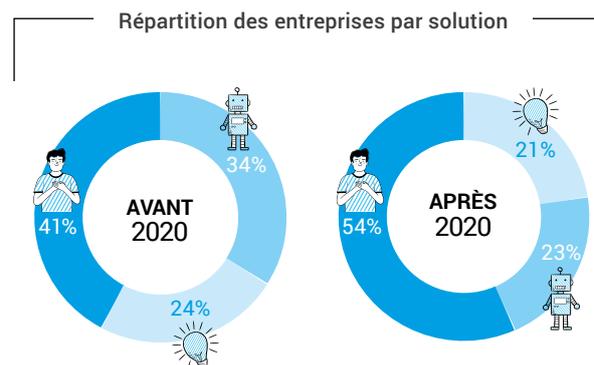
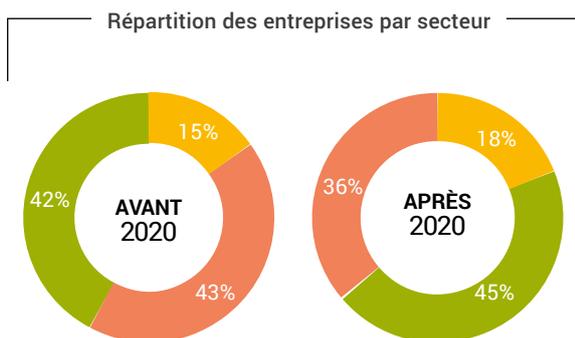
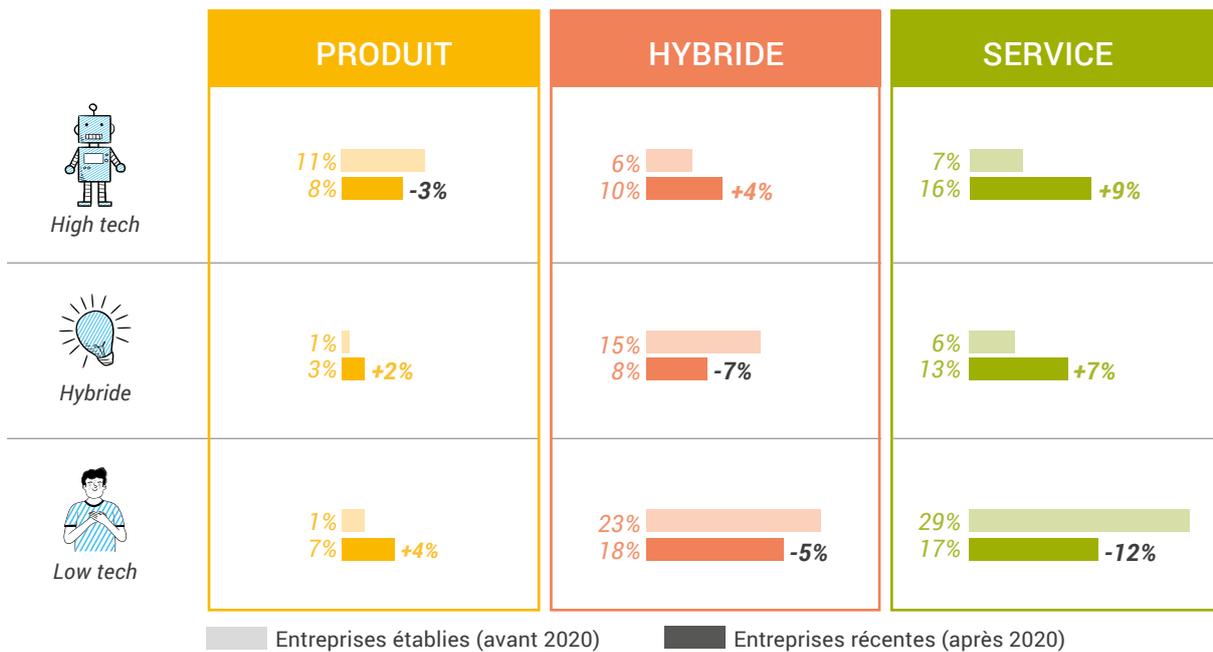
L'analyse comparative entre les entreprises créées après 2020 (119 entités) et les structures plus anciennes révèle une transformation majeure du secteur, tant dans le positionnement stratégique que dans les modèles économiques.

## Une technologisation accélérée du secteur

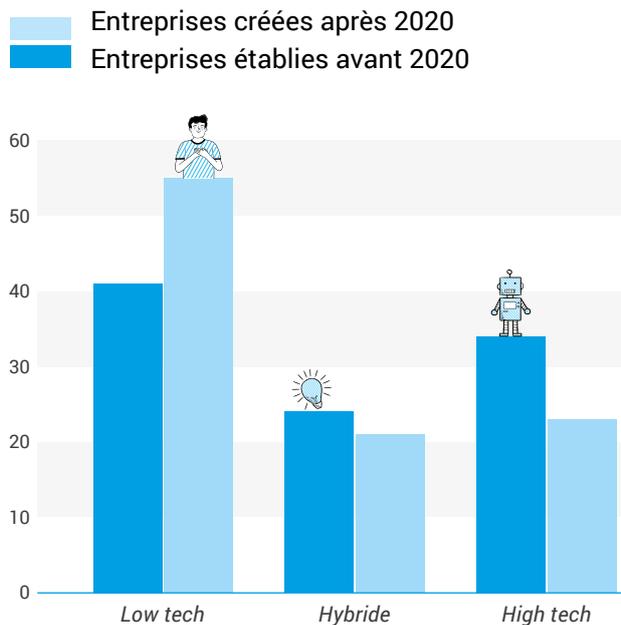
La cartographie des nouvelles entreprises montre un virage technologique manifeste. La proportion d'entreprises High Tech atteint désormais 34% (contre 23% pour les acteurs établis), tandis que les structures Low Tech ne représentent plus que 41% des créations récentes (contre 56% historiquement). Cette évolution marque une transformation profonde de l'approche technologique du secteur.

## Évolution de la distribution des entreprises dans la matrice

Entreprises créées après 2020 vs entreprises établies



## Évolution du niveau technologique



Cette tendance se manifeste particulièrement dans certaines positions stratégiques en forte progression :

- Les **Services High Tech** montrent la plus forte croissance (+9 points), représentant désormais 16% des nouvelles entreprises
- Les **Services Hybrides** connaissent une progression notable (+7 points), atteignant 13% des créations récentes
- Les solutions **Hybrides High Tech** progressent de 4 points pour atteindre 10% des nouvelles entités

En parallèle, les positions traditionnellement dominantes reculent nettement, en particulier les Services Low Tech (-12 points) et les Solutions Hybrides (-7 points). Malgré une présence toujours majoritaire, ces solutions perdent clairement du terrain.

### Des spécificités sectorielles marquées

Cette évolution ne s'opère pas uniformément dans tous les domaines. La santé voit émerger une prépondérance d'approches High Tech, avec une concentration particulière dans les positions Hybride High Tech (6 entreprises), Produit High Tech (4) et Service High Tech (4).

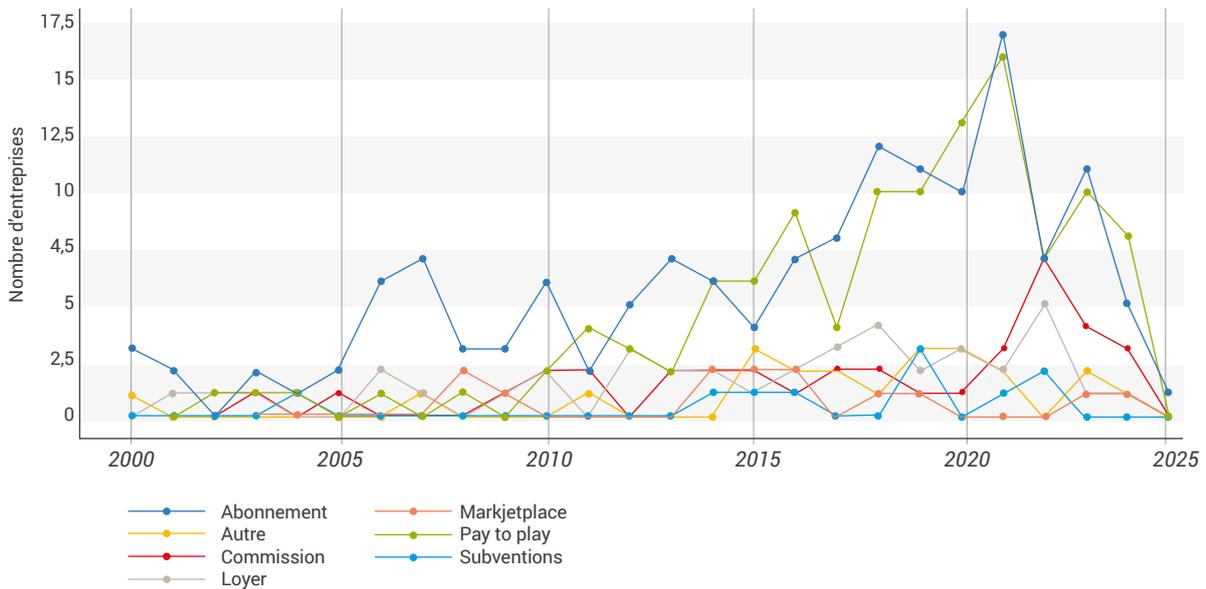
À l'inverse, le domaine de la vie pratique privilégie les services, qu'ils soient High Tech (11 entités), Low Tech (10) ou Hybrides (8), illustrant une stratégie de servicisation technologique progressive. Le domaine du logement reste ancré dans les approches Low Tech avec une forte concentration en Solutions Hybrides Low Tech (7 entités).

### Des modèles économiques en recomposition

La distribution des modèles économiques connaît également une mutation sensible. Si l'abonnement reste important, sa domination s'atténue au profit d'une parité avec le modèle pay-to-play (34% chacun) pour les entreprises récentes.

Un changement encore plus marquant concerne l'essor des modèles de commission, qui passent de 9% chez les entreprises établies à 14% chez les nouvelles structures. Cette évolution révèle une stratégie croissante de positionnement en tant qu'intermédiaire : plutôt que de vendre directement leurs propres produits ou services, ces entreprises se rémunèrent en facilitant les transactions entre d'autres acteurs, notamment dans le domaine des services hybrides.

Évolution des modèles économiques dans le temps



# « LA COORDINATION DES SOINS À DOMICILE : L'ALLIANCE ENTRE TECHNOLOGIE ET DIMENSION HUMAINE »



## INTERVIEW D'ÉTIENNE RUBI

fondateur de Monka

### **Votre solution cible les aidants familiaux. Pourquoi avez-vous choisi d'intégrer un infirmier coordinateur dans votre modèle ?**

Notre solution aide les aidants familiaux - des personnes confrontées à la perte d'autonomie d'un proche. Ces aidants, souvent isolés et épuisés, font face à des problèmes de santé liés au stress et à la charge mentale, tout en gérant la santé de la personne aidée.

L'infirmier coordinateur est essentiel car il apporte une validation humaine et un accompagnement rassurant. Il aide les aidants à naviguer entre le sanitaire (suivi médical) et le médico-social (démarches administratives).

Grâce à sa double expertise, l'infirmier devient un tiers de confiance indispensable.

### **Qui sont ces infirmiers coordinateurs et quel est leur rôle dans votre modèle ?**

L'infirmier coordinateur supervise l'ensemble du parcours, qui débute par une auto-évaluation de dix minutes mesurant la charge des aidants - une problématique touchant 9 à 11 millions de Français. Cette évaluation initiale examine la situation médicale de l'aidant et de l'aidé.

Sur cette base, l'infirmier analyse le parcours complet (médecins, dispositifs, données) pour définir les priorités sanitaires et médico-sociales. Il coordonne les intervenants et transmet aux médecins les informations essentielles, notamment les changements comportementaux ou d'observance pouvant indiquer une détérioration. Un suivi régulier est assuré via des bilans infirmiers.

Pour permettre un déploiement à l'échelle nationale, Monka collabore avec les structures existantes qui comptent plus de 10 000 ETP de coordination en France (hôpitaux, CCAS, services autonomie, centres de ressources territoriaux, SPDA). Notre logiciel de coordination intègre l'expertise territoriale et l'efficacité opérationnelle, permettant aux infirmiers d'accéder à des recommandations structurées basées sur l'IA tout en restant dans leur structure d'origine.

### **En quoi ce modèle de coordination est-il essentiel pour réussir le passage à l'échelle dans l'accompagnement des aidants ?**

Pour accompagner 11 millions de personnes, nous nous appuyons sur les professionnels existants qui maîtrisent déjà les parcours de perte d'autonomie.

Ces fonctions étant déjà financées publiquement, un double financement n'est pas pertinent.

Notre mission est de fournir l'application aux aidants et le logiciel qui connecte les alertes aux dossiers médicaux des structures.

### **Comment le modèle de financement devrait-il évoluer pour mieux soutenir cette approche ?**

Le secteur médico-social manque d'un système comparable aux forfaits existants pour les dispositifs médicaux numériques, qui incluent un forfait opérateur et un forfait à l'acte.

Un forfait opérateur de coordination est nécessaire dans le médico-social pour éviter la multiplication des ETP et la confusion pour l'utilisateur.

Associé à un outil numérique, ce forfait valoriserait le suivi du patient et de l'aidant, deux acteurs essentiels.

Ce système devrait s'appuyer sur les coordinateurs existants, avec un soutien étendu de la CNSA pour les ETP départementaux. ■

## 7. IMPLICATIONS STRATÉGIQUES POUR LES ACTEURS DU SECTEUR

### Évolution sectorielle à partir de 2021

L'évolution du marché nous révèle trois enseignements clés :

**Pour les entreprises traditionnelles peu technologiques :**

nécessité d'incorporer progressivement les technologies numériques dans leur offre de services

**Pour les nouvelles entreprises :**

opportunité d'investir les secteurs technologiques et hybrides en expansion, tout en explorant des marchés émergents

**Pour toutes les entreprises :**

avantage de conjuguer technologies et dimension humaine, plutôt que de les opposer

Cette analyse valide la pertinence de notre méthodologie d'étude du marché. Elle met en lumière des tendances jusqu'ici invisibles aux approches classiques, permettant ainsi une meilleure anticipation des évolutions du secteur.

### Marchés saturés et opportunités

Certains domaines sont déjà très occupés : les services avec personnel (26% des entreprises) et les solutions avec accompagnement (22%). Dans ces domaines, il faut se démarquer soit en se spécialisant, soit en ajoutant des technologies innovantes.

À l'inverse, d'autres domaines sont encore peu exploités mais en forte croissance : les produits connectés (2%) et les solutions automatisées (7%). Ces secteurs offrent de belles opportunités pour les nouvelles entreprises et celles qui veulent se diversifier.

### Stratégies de positionnement selon le profil d'acteur

Pour les startups, les meilleurs secteurs sont ceux encore peu exploités mais qui se développent rapidement (produits connectés, solutions automatisées, services assistés). La clé est d'être parmi les premiers à s'imposer sur ces marchés.

Les PME existantes ont intérêt à évoluer progressivement. Par exemple, une structure qui propose des services avec du personnel peut petit à petit ajouter des technologies d'assistance, tout en gardant ses points forts.

Les grands groupes peuvent développer plusieurs activités en même temps. Leur force est de pouvoir partager leurs ressources entre différents services et créer des liens entre leurs produits et services.

## Facteurs clés de succès selon l'activité

Chaque position de la matrice requiert des compétences et approches spécifiques :

Dans les positions hautement technologiques, la réussite dépend de la capacité à innover, à exploiter intelligemment les données clients et à développer des solutions qui peuvent servir un grand nombre d'utilisateurs. Ces entreprises doivent consacrer des ressources importantes à la recherche et au développement, tout en construisant des systèmes techniques évolutifs.

Pour les positions hybrides, le défi principal consiste à faire fonctionner ensemble la technologie et l'intervention humaine de manière fluide. Le succès repose sur la capacité à coordonner ces deux dimensions pour offrir une expérience client cohérente et sans rupture.

Dans les positions peu technologiques, la différenciation passe par l'excellence dans l'exécution des services et l'adaptation fine aux besoins de chaque client. La force de ces entreprises réside dans leur aptitude à fidéliser leur clientèle grâce à des relations personnalisées et durables.

## Stratégies d'alliance et de complémentarité

La cartographie révèle des complémentarités naturelles entre certaines positions, suggérant des alliances stratégiques fructueuses :

L'alliance entre acteurs en position **produit autonome** et **service assisté** permet de combiner innovation technologique et excellence du service. Ce type de partenariat est pertinent dans les domaines de la santé et de l'autonomie.

La collaboration entre organisations en position **solution mixte** et **service humain** offre une complémentarité entre plateformes technologiques et réseaux d'intervention humaine, particulièrement dans les domaines de la vie pratique et du logement.

Ces complémentarités soulignent l'importance croissante des partenariats stratégiques dans un secteur où le développement purement autonome en B2C présente des défis considérables d'acquisition et de fidélisation client. Pour de nombreux acteurs de la Silver économie, l'adossement à des institutions établies disposant d'une base client senior (assureurs, mutuelles, banques) peut constituer un accélérateur de croissance déterminant.

Cette cartographie offre ainsi un cadre stratégique permettant aux organisations de situer leur position, d'évaluer les pressions concurrentielles, et d'identifier les trajectoires d'évolution les plus prometteuses dans un environnement en rapide mutation.

# « ASSURANCE ET VIEILLISSEMENT : FRANCE ASSUREURS FACE AU DÉFI DÉMOGRAPHIQUE »



## INTERVIEW DE FLORENCE LUSTMAN

présidente de l'organisation professionnelle

Dans la dernière Cartographie prospective 2025 de France Assureurs, les «équilibres démographiques» ont grimpé de trois places, confirmant la montée en puissance de cette préoccupation. Pour Florence Lustman, présidente de l'organisation professionnelle, ce phénomène s'explique par la nature particulière de ce défi : « *Le risque démographique, comme le dérèglement climatique, est un risque racine c'est-à-dire que sa réalisation amène la réalisation ou la potentialisation d'autres risques en cascade.* »

### Une «révolution silencieuse» difficile à appréhender

L'une des spécificités de ce risque démographique réside dans sa discrétion. Contrairement à d'autres risques, le vieillissement de la population constitue « *une 'révolution silencieuse' à la différence du changement climatique par exemple, dont les effets sont très visibles* », explique Florence Lustman. Cette caractéristique explique pourquoi certains dirigeants le considèrent comme « *fortement sous-estimé* » : « *Il s'agit d'un risque à bas bruit, le changement démographique ne peut que difficilement faire la une de l'actualité car sa matérialisation est très progressive et diffuse au sein de la société.* »

Le secteur de l'assurance se veut pourtant prêt. « *Dans l'assurance il n'y a pas de sous-estimation de ce risque – risque que l'on suit de très près notamment avec le travail des actuaires* », assure la présidente de France Assureurs, citant les tables de longévité et de mortalité comme outils de surveillance.

## Un secteur en mutation face aux nouveaux besoins

Les besoins évoluent vers des couvertures plus sophistiquées : assurance dépendance, garanties pour les aidants familiaux, protection des équipements de santé connectés, ou encore couverture des nouveaux modes d'habitat adaptés. Cette évolution nécessite une compréhension fine des attentes des seniors et de leur écosystème de soins.

Les assureurs français l'ont compris : impossible de répondre seuls à ces enjeux complexes. C'est pourquoi ils s'orientent vers des partenariats stratégiques avec les entreprises spécialisées dans la silver économie, créant un écosystème d'innovation collaborative inédit.

## Des partenariats technologiques au service de l'autonomie

La collaboration entre assureurs et entreprises de la silver économie se matérialise par des innovations concrètes. Les objets connectés dédiés aux seniors, développés par des startups spécialisées, sont désormais intégrés dans les offres d'assurance. Montres intelligentes détectant les chutes, capteurs de mouvement pour surveiller l'activité à domicile, ou encore piluliers connectés rappelant les prises de médicaments : ces technologies permettent aux assureurs d'offrir une prévention active en sus de l'indemnisation.

Ces partenariats transforment également la relation client. L'accès à des plateformes de télé-médecine, souvent développées par des acteurs de la silver économie, est intégrée aux contrats d'assurance santé ce qui permet un suivi médical personnalisé et une détection précoce des risques. Cette approche collaborative réduit les coûts tout en améliorant la qualité des soins.

## L'innovation partagée pour repenser l'habitat senior

L'un des domaines les plus prometteurs de cette collaboration concerne l'habitat adapté. Les assureurs s'associent avec des entreprises

spécialisées dans la domotique senior pour développer des solutions d'assurance habitation nouvelle génération. Ces partenariats permettent de développer des couvertures d'assurance spécifiquement adaptées aux logements connectés et sécurisés, où les systèmes de surveillance intelligente réduisent les risques d'accidents domestiques.

Ces initiatives transforment le métier d'assureur : de payeur de sinistres, il devient accompagnateur du bien-vieillir.

## Financement vs intégration commerciale

L'autre métier de l'assureur c'est l'investissement des sommes qui lui sont confiées, en particulier via l'assurance vie. Ces sommes sont très majoritairement investies dans les entreprises (63%) et en Europe (80%). Mais contrairement aux idées reçues, l'entrée d'un assureur au capital d'une startup ne garantit nullement son intégration dans l'offre commerciale de la compagnie. Les entités chargées de l'investissement et celles responsables du développement de l'offre sont distinctes, avec des interlocuteurs, des critères d'évaluation et des calendriers différents. Si des passerelles existent parfois entre ces deux univers, elles ne sont ni systématiques ni automatiques. Pour les entreprises de la Silver économie en quête de partenariats, cette réalité organisationnelle constitue un écueil fréquent.

## Dans la droite ligne du métier d'assureur

Pour l'avenir, Florence Lustman dessine les contours d'une évolution logique du secteur : « *Notre valeur ajoutée est d'offrir de plus en plus de services dans le temps long avec un essor de la prévention et une orientation vers des solutions.* » L'objectif affiché reste de « *permettre aux français de se constituer une épargne, de préparer leur retraite et de prévoir leur éventuelle perte d'autonomie en les accompagnant et en les protégeant tout au long de leur vie.* » ■



# CON CLU SION

Année après année, notre cartographie de la Silver économie révèle un secteur en pleine structuration. La valeur migre progressivement des produits simples vers des solutions intégrées qui allient technologie et accompagnement humain. Dans ce marché émergent et fragmenté, où le développement B2C reste particulièrement complexe, de nombreux acteurs se tournent vers des partenariats avec des institutions établies.

Pourtant, cette quête de partenaires stratégiques reste souvent infructueuse. Elle est plébiscitée par tous les acteurs de l'écosystème, quels que soient leur taille, leur domaine ou leur maturité. Mais elle échoue fréquemment faute d'une compréhension mutuelle suffisante. Les cycles de décision diffèrent. Les priorités divergent. Les attentes ne sont pas alignées. Ce manque de préparation ou de méthodologie entraîne des opportunités manquées. Les négociations s'éternisent. La frustration et les désillusions s'installent, tant pour les entreprises innovantes que pour leurs partenaires potentiels.

Notre analyse démontre pourtant que les complémentarités naturelles entre les acteurs de la Silver économie et l'écosystème bancaire et assurantiel n'ont jamais été aussi évidentes. D'un côté, les assureurs et banques recherchent des solutions innovantes pour répondre aux besoins émergents de leurs clients seniors et se différencier sur un marché hautement concurrentiel. De l'autre, les acteurs de la Silver économie développent des offres pertinentes mais peinent à atteindre leur marché. La convergence de ces intérêts constitue un terreau fertile pour des partenariats mutuellement bénéfiques, à condition d'être abordée avec méthode et préparation.

C'est pourquoi nous consacrerons la seconde partie de ce livre blanc à la construction de partenariats stratégiques entre les acteurs de la Silver économie et l'écosystème bancaire et assurantiel. Cette édition, déjà en préparation et dont la publication est prévue pour septembre-octobre 2025, fournira un cadre méthodologique complet, enrichi de cas pratiques et de témoignages d'acteurs ayant réussi ces rapprochements. Notre ambition est de transformer cette intuition largement partagée – «l'union fait la force» – en une réalité opérationnelle pour tous les acteurs engagés dans l'amélioration de la qualité de vie des seniors. ■

LES CAHIERS DE LA SILVER ÉCONOMIE

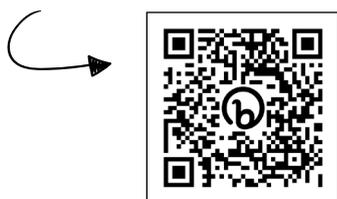
# LIVRE BLANC 2025

## NEWSLETTER FSE PROMOTION & ABONNEMENT

Chaque mois, un dossier pour analyser les tendances, enjeux et perspectives de la Silver économie en compagnie de ceux qui la font.

Abonnez-vous gratuitement :  
<https://cahiersilvereconomie.substack.com/>

Ou **scannez ce code** avec votre smartphone :



Conception et rédaction : Sweet Home  
Rédacteur en chef : Alexandre Faure  
Coordination : Mathieu Alapetite  
Maquette - Illustrations : Emmanuelle Guyon / BYM !



**FILÈRE SILVER  
ÉCONOMIE**  
SOUTENUE PAR LE GOUVERNEMENT FRANÇAIS