

L'entrepreneuriat en travail social. L'exemple d' *Elderli*

Kevin Kempter

DANS **Capacités à innover dans le travail social** 2025/3, PAGES 59 À 72
ÉDITIONS **Sociographe**

ISSN 1297-6628
ISBN 9782494241251
DOI 10.3917/graph1.091.0059

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-sociographe-2025-3-page-59?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions Sociographe.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement.
Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

L'entrepreneuriat en travail social. L'exemple d'*Elderli*

Kevin Kempfer



L'entrepreneuriat et le travail social sont souvent perçus comme deux univers distincts, voire opposés. D'un côté, l'entrepreneuriat est associé à l'innovation technologique, la rentabilité et la création de modèles économiques durables; de l'autre, le travail social intervient auprès des populations vulnérables en traitant les problèmes d'intégration et d'inégalités sociales propres aux sociétés capitalistes modernes (Sommerfeld, 2022, pp. 547-549). À travers cet article, je partagerai mon expérience d'entrepreneuriat en travail social afin d'illustrer comment ces deux mondes peuvent non seulement coexister, mais aussi s'enrichir mutuellement. Mon entreprise sociale, *Elderli*, une initiative suisse de colocation intergénérationnelle ancrée dans les valeurs du travail social, en est une illustration concrète. Cette expérience met en lumière les tensions inhérentes à l'intégration des logiques entrepreneuriales adaptées dans le champ du travail social, mais aussi les opportunités inédites qu'elle peut offrir.

Afin de mieux contextualiser cette réflexion, la première partie revient sur les oppositions et les critiques existantes adressées à l'entrepreneuriat en travail social. La seconde présente le programme *Elderli*, depuis son élaboration dans le cadre d'un mémoire de master jusqu'à sa mise en œuvre concrète. L'analyse se focalise ensuite, dans la troisième partie, sur trois défis majeurs rencontrés au cours de cette expérimentation, illustrant les enjeux spécifiques de l'entrepreneuriat en travail social. Enfin, la conclusion souligne le rôle fondamental du travail social dans l'entrepreneuriat social, appelant les travailleurs sociaux à s'approprier pleinement cette mission pour mieux répondre aux défis contemporains — au risque de voir ce nouveau champ investi par d'autres disciplines.

L'entrepreneuriat social et le travail social : une opposition historique et idéologique

Deux logiques historiquement en tension

Les relations entre l'entrepreneuriat et le travail social sont marquées par des tensions historiques. Fridez et Renevey (2023) notent que de nombreuses études montrent que les professionnel·les du travail social perçoivent l'entrepreneuriat social comme éloigné de l'éthique du travail social, principalement en raison de sa composante entrepreneuriale. Cette perception met en évidence une opposition entre deux logiques idéologiquement opposées :

- l'entrepreneuriat : innovation, maximisation du profit, expansion 1;
- le travail social : accompagnement, solidarité, justice sociale.

Depuis les années 1990, le néolibéralisme est perçu comme une menace pour le travail social, notamment à travers la «marchandisation» de ses pratiques (Hardy, 2020, p. 127). Sanchez-Mazas et Tschopp (2010) soutiennent que la rationalisation des métiers du social et l'introduction de la logique marchande risquent de déshumaniser les pratiques professionnelles et de détériorer la qualité des services. Cette évolution conduit les professionnel·les à se concentrer davantage sur l'efficience que sur les besoins des usagers et des usagères (Dardour, 2012, p. 50), avec des procédures standardisées et des indicateurs de performance qui peuvent négliger les besoins individuels au profit de résultats quantitatifs.

Cette tension est également soulignée par Jaeger (2013), qui décrit une tradition du travail social marquée à la fois par le militantisme philanthropique et par un souci de technicité. À cet égard, Michel Chauvière (2008) analyse l'impact des logiques néolibérales sur le travail social et introduit le concept de «chalandisation», désignant l'adoption progressive de normes marchandes. Cette évolution entraîne une standardisation des services, une mise en concurrence et une focalisation sur des indicateurs quantitatifs, menaçant l'approche humaine et solidaire du secteur.

Bien que cette opposition idéologique soit fortement ancrée dans le travail social traditionnel, l'émergence de l'Économie sociale et solidaire [ESS] et de l'entrepreneuriat social témoigne d'une évolution vers une hybridation des pratiques, réconciliant mission sociale et approche entrepreneuriale.

Une hybridation vers une économie nouvelle

L'ESS naît de la Révolution industrielle avec les coopératives ouvrières, se structure au XIX^e et XX^e siècle, et apparaît comme une critique au capitalisme dans les années 1980. Son modèle actuel, alliant gouvernance partagée et économie au service du bien commun, émerge dans les années 2000 (APRÈS-VD, s.d.). En fédérant un large éventail d'organisations, quelle que soit leur forme juridique, et en affirmant des valeurs communes, l'ESS sort des marges du modèle capitaliste pour s'affirmer comme une alternative pertinente afin de relever les défis des transitions (Filippi et Hiez, 2022, p. 4).

Dans ce nouveau contexte, l'entrepreneuriat social apparaît comme un «concept émergent» (Dardour, 2012, p. 50) et un levier stratégique pour répondre aux enjeux contemporains. En s'appuyant en partie sur les critères de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Sens Suisse (2020) définit l'entrepreneuriat social à travers plusieurs principes :

- une mission première qui vise l'impact social, écologique ou culturel ;
- un modèle économique qui repose sur des revenus générés à hauteur d'au moins 50 % par la vente de services ou de produits, garantissant ainsi une relative autonomie financière ;
- un fonctionnement indépendant, avec un pouvoir de décision et une responsabilité propre à l'entreprise ;
- afin de préserver sa finalité sociale, une part importante des surplus financiers est réinvestie dans l'activité, permettant ainsi d'amplifier son impact et d'assurer sa pérennité ;
- une structuration qui encourage une gouvernance participative, impliquant activement les parties prenantes dans les décisions et la gestion de l'organisation.

Dans le prolongement de cette évolution, de nouveaux outils, initialement conçus pour l'entrepreneuriat commercial, ont été adaptés et intégrés dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Parmi ces outils, le «business plan social» (Chalençon, Pache, Sibieude, et Trellu-Kane, 2013) occupe une place centrale. Il aide les dévelopeurs et dévelopeuses de projets sociaux à structurer leur idée en assurant une cohérence entre les décisions prises et la mission poursuivie, tout en garantissant sa pérennité. En plus d'intégrer tous les éléments essentiels au bon développement d'un projet et de servir de véritable guide

pour ses initiateurs et initiatrices, il démontre également sa pertinence et sa viabilité auprès des investisseurs et investisseuses, des jurys d'appels et des partenaires institutionnels.

C'est dans ce cadre d'entrepreneuriat en travail social que le programme *Elderli* s'est concrétisé, en répondant aux enjeux sociaux tout en garantissant sa viabilité économique.

Une innovation sociale économiquement viable à fort impact social

Origine du projet et problématique abordée

En explorant la question de l'habitat et du vieillissement de la population dans le cadre d'un travail de master en travail social (HES-SO), il est apparu que les projets romands de colocation intergénérationnelle ont, pour la plupart, été abandonnés, n'ont pas abouti ou ont été redéfinis dans leurs objectifs initiaux. Ces dispositifs répondent à une pluralité de besoins, tant pour les personnes âgées que pour les étudiant·es. Pour les seniors, ils offrent une solution permettant d'accroître leur sécurité, de compléter leurs revenus, de rompre l'isolement ou encore de bénéficier d'une aide ponctuelle à domicile. Dans de nombreux cas, ces motivations se combinent. Du côté des jeunes, la colocation intergénérationnelle représente une opportunité d'accéder à un logement à moindre coût et souvent qualifié de « plus calmes » que ceux retrouvés dans les résidences universitaires. Toutefois, une fois les binômes formés, l'accompagnement institutionnel s'efface, laissant place à une dynamique autonome entre les colocataires.

Ce concept n'est pas novateur, il existe depuis plusieurs décennies. Depuis 2005, face à la pénurie de logements pour les étudiant·es dans les grandes villes universitaires et à aux pièces parfois disponibles et inutilisées chez certain·es seniors, des pays comme la France et l'Espagne ont encouragé la cohabitation intergénérationnelle. Ce modèle repose sur l'accueil d'étudiant·es au domicile de propriétaires retraité·es, en échange de divers services d'entraide (Némoz, 2008, p. 31). Théoriquement, la colocation intergénérationnelle apparaît ainsi comme une solution innovante et avantageuse pour répondre à des enjeux à la fois sociaux et économiques. Pourtant, en Suisse, cette approche demeure peu explorée, et les initiatives existantes peinent souvent à se pérenniser ou à atteindre leurs objectifs.

Au vu de ces éléments, il apparaissait pertinent d'examiner les obstacles de la mise en place de ce type de dispositif dans un contexte précis, en l'occurrence le canton de Vaud, grâce à la mise en place d'une méthodologie participative.

Une approche participative de co-développement

Afin de repenser et d'élaborer un nouveau modèle de colocation intergénérationnelle, un comité d'expert·es pluridisciplinaire a été mis en place. Il réunissait une scientifique et un travailleur social spécialistes des enjeux du vieillissement et de l'habitat, ainsi que deux personnes âgées vivant seules et un étudiant en colocation. Grâce à un processus de réflexion en cascade et à la mobilisation de l'intelligence collective, les modèles existants de colocation intergénérationnelle ont été remis en question et réévalués. De nouvelles idées ont émergé, chaque contribution ayant été pleinement écoutée et prise en compte. Ce processus a permis de dégager des pistes d'actions concrètes visant à améliorer le concept actuel et à l'adapter ainsi aux besoins réels du terrain (Kempter, 2022). La mobilisation de leurs savoirs d'usage (Rullac, 2021) valorise l'expérience des personnes concernées comme une source légitime de connaissance et d'innovation, afin de mieux répondre aux défis actuels (Félix, Kempter et Descloux, 2022).

In fine, cette démarche inclusive permet une dynamique d'innovation sociale en proposant de «nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre aux besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales» (Commission européenne, 2013, p. 6). Autrement dit, il s'agit d'innovations qui, au-delà de répondre à des problématiques spécifiques, favorisent l'émergence de nouvelles pratiques et interactions sociales, renforçant ainsi la capacité collective d'action et d'adaptation aux transformations sociétales.

Face aux besoins émergents en constante évolution et à l'apparition de nouveaux publics, les méthodes centrées sur l'expérience des personnes en tant qu'utilisatrices apparaissent comme particulièrement pertinentes pour construire des projets d'entrepreneuriat en travail social. Elles permettent de développer des dispositifs plus flexibles et évolutifs, ancrés dans les réalités des usagers et des usagères, tout en intégrant une approche collaborative et participative qui favorise la co-construction des solutions (Félix, Kempter, et Descloux, 2022). En ce sens, l'innovation sociale constitue un levier clé du travail social.

Grâce à la mobilisation des divers savoirs, il est apparu que les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales devaient jouer un rôle central chez *Elderli*, non seulement en offrant un soutien administratif, mais surtout en tant que ressources au service des colocataires.

Une innovation sociale au service de la cohabitation intergénérationnelle

L'accompagnement social proposé par *Elderli* repose sur les compétences du travailleur social ou de la travailleuse sociale. Dès le début du processus, un·e référent·e social·e se rend au domicile de la personne plus âgée pour comprendre ses motivations à sous-louer une partie de son logement. Que ce soit par besoin d'aide, de sécurité, ou simplement pour des raisons financières, l'objectif est d'établir un cadre de cohabitation clair et adapté à chaque situation. Lors de cette première rencontre, plusieurs questions sont abordées afin de déterminer les règles de la colocation : la délimitation des espaces privés et communs, la gestion des invitations éventuelles, l'évaluation des besoins d'aide spécifiques ou le encore le montant du loyer. En fonction de ces échanges, la mission est ensuite de trouver un·e jeune correspondant aux attentes de l'accueillant·e. La situation du senior est présentée de manière transparente par le ou la référent·e social·e. Si le ou la jeune accepte, une rencontre est organisée entre les deux parties en présence du ou de la professionnel·le pour visiter les lieux et avant tout faire connaissance. En tant qu'expert·e de la relation, le ou la professionnel·le anime cette séance en facilitant le dialogue et en délimitant à nouveau le cadre de cette cohabitation spécifique. Une fois la cohabitation débutée, le ou la référent·e social·e effectue des visites régulières et accompagne le binôme pour s'assurer que le cadre de la cohabitation soit respecté et que les colocataires se sentent à l'aise (*Elderli*, 2024).

Pour répondre aux attentes des participant·e·s et lever les obstacles susceptibles d'empêcher certaines personnes de s'engager dans ce type d'initiative (Kempter, 2021), il a été décidé qu'*Elderli* prenne en charge l'intégralité des démarches administratives liées à la colocation intergénérationnelle. Une fois le binôme formé, la rédaction des contrats est réalisée en tenant compte des spécificités de chaque situation. Parallèlement, la gestion des paiements est centralisée : les jeunes versent leur loyer à *Elderli*, qui le transfère ensuite au senior. Les obligations légales relatives à la location et à la sous-location sont

ainsi prises en charge par un tiers. Les tracas administratifs et les éventuels retards sont également gérés par cette structure, afin d'éviter que de tels problèmes n'affectent négativement la relation entre les colocataires (*Elderli*, 2024).

Un modèle hybride entre social et économie

Le modèle économique d'*Elderli* repose sur un modèle hybride, combinant les revenus générés par l'accompagnement des colocations et les aides publiques obtenues via divers appels à projets régionaux et nationaux. Dans cette optique, j'ai eu l'opportunité d'obtenir un financement du programme « Bridge : Proof of Concept », un dispositif d'encouragement du Fonds national suisse [FNS] et d'*Innosuisse*, l'Agence fédérale de soutien à l'innovation. Ce programme soutient les chercheuses et chercheurs dont les résultats de recherche présentent un potentiel d'innovation, en facilitant la création de start-ups visant l'autonomie financière à moyen terme (Bridge, 2025). Sa particularité est qu'il s'implante dans le cadre d'un partenariat avec une institution hôte, offrant un environnement structurant et propice au développement de l'entreprise. À ce titre, la Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL) a joué un rôle clé en incubant *Elderli* à travers un double ancrage : d'une part, la mise à disposition de son infrastructure complète et d'un contrat de 18 mois; d'autre part, un soutien dans la mise en œuvre.

Sur la base du modèle économique proposé, les premières estimations indiquaient qu'*Elderli* atteindrait son autonomie financière après la création et l'accompagnement d'environ 40 colocations. Cependant, plusieurs imprévus ont remis en question ces projections. D'un côté, la durée moyenne des colocations s'est révélée deux fois moins longue que prévu en raison de divers aléas, tels que des décès, des interruptions précoces ou des changements de parcours. De l'autre, la commission perçue initialement s'est avérée trop élevée, nécessitant une réduction. En conséquence, l'autonomie financière ne pouvait être atteinte qu'à partir de 150 colocations.

Face à ces défis majeurs, l'appel à projets « Vieillir2030 », du Département de la santé et de l'action sociale en matière de politique vieillesse (État de Vaud, 2024) a constitué une opportunité précieuse. Le financement obtenu a permis à *Elderli* de poursuivre son développement tout en ajustant progressivement son modèle économique vers une viabilité à long terme.

Enjeux et défis du rapprochement entre travail social et entrepreneuriat

L'entrepreneuriat classique et l'entrepreneuriat en travail social reposent sur deux logiques fondamentalement différentes. L'un vise avant tout la maximisation du profit et la *scalabilité* (plus communément appelé le *scaling*, que nous aborderons ultérieurement), tandis que l'autre place l'impact social positif au cœur de sa mission, en créant une économie différente. Dans un monde où l'économie de marché domine, il est souvent difficile pour les entreprises sociales de se faire une place et d'être reconnues à leur juste valeur. Cette situation est particulièrement notable en Suisse (SENS, 2020).

L'entrepreneuriat classique bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle ainsi que de mécanismes de financement bien établis. La plupart des concours entrepreneuriaux sont conçus par et pour l'innovation technologique, s'inscrivant dans un cadre traditionnel où la croissance, le chiffre d'affaires et la création d'emplois sont perçus comme des indicateurs clés de succès. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat en travail social doit évoluer dans un cadre peu adapté à ses spécificités. Pour espérer accéder à ces financements, les entrepreneur·es en travail social doivent non seulement comprendre ces logiques, mais aussi s'y conformer, au risque de ne pas convaincre un jury composé d'expert·es souvent éloigné·es des enjeux sociaux.

Loin de se résumer à un simple équilibre entre mission sociale et rentabilité économique, cette expérience d'entrepreneuriat en travail social a été marquée par trois défis majeurs : la fragilité des modèles économiques, la mesure de l'impact social et la difficulté du *scaling*.

Fragilité des modèles économiques

La viabilité financière dépend du modèle économique de l'entreprise sociale. Pour garantir le succès d'une organisation, l'accès à des ressources financières, demeure essentiel pour atteindre ses objectifs (Martin et Osberg, 2007). Contrairement à certains pays, « le droit suisse des sociétés n'a pas été conçu en envisageant qu'il puisse servir de cadre aux entreprises sociales ou aux sociétés hybrides » (Pfammatter et Peter, 2021) permettant aux entreprises sociales de combiner plus aisément impact social et viabilité économique. L'entrepreneur en travail social doit ainsi jongler entre sa mission à impact positive et

la nécessité de générer des revenus pour assurer la pérennité de son organisation.

Dans le cadre du programme *Elderli*, l'entreprise sociale applique un forfait fixe sur le loyer payé par le jeune à la personne accueillante. Les frais de service, partagés entre les colocataires, augmentent le loyer du jeune tout en réduisant la part perçue par la personne âgée. Pour rendre le programme plus accessible, les frais d'accompagnement ont été réduits, ce qui a cependant retardé l'autonomie financière du projet, prévue une fois que 150 colocations seront accompagnées. En attendant, l'entreprise sociale reste tributaire des financements externes qu'elle sollicite. Comme pour tout projet à financement hybride, cette dépendance aux ressources disponibles rend l'initiative instable.

La mesure de l'impact social

La plupart des entrepreneur·es s'accordent à dire que la meilleure métrique de réussite d'une entreprise se révèle à travers le montant du chiffre d'affaires et du bénéfice. L'une des plus grandes difficultés de l'entrepreneuriat en travail social réside dans la mesure de son impact. Contrairement aux secteurs économiques traditionnels où les résultats peuvent souvent être mesurés à travers des indicateurs quantitatifs clairs, l'impact social repose sur des dimensions plus complexes. Alors que les pratiques et outils issus du secteur privé sont principalement imposés au travail social (p. 65), il semble plus pertinent d'adopter une approche d'évaluation de l'impact social (Clotuche, 2019). Néanmoins, cette évaluation n'est pas une tâche aisée et se heurte à une difficulté majeure : elle nécessite du temps et des ressources financières importantes pour être menée de manière satisfaisante (Kleszczowski, 2020). Bien que le processus de conversion d'un résultat qualitatif en données chiffrées puisse entraîner une simplification excessive de la réalité (Berry, 1983), il est parfois indispensable de communiquer des résultats quantitatifs afin de rester en phase avec les attentes des financeurs ou pour correspondre au cadre des appels à projets ou des concours de *start-up*.

Dans le cadre d'*Elderli*, il est bien plus facile et marquant de transmettre des données tangibles, telles que le nombre de colocations, l'âge moyen des hôtes·ses, ou encore d'indiquer que l'entreprise sociale a reversé 200 000 CHF de loyers aux seniors durant l'année 2024. Ces chiffres permettent de donner une idée de l'ampleur du

programme, mais ne reflètent en rien la qualité des relations humaines établies ni les effets psychologiques et sociaux sur les participant·es. Il est en revanche beaucoup plus difficile d'évaluer la diminution du sentiment de solitude chez les seniors du programme, le renforcement de leur sentiment d'utilité, ou encore l'évaluation des liens intergénérationnels créés au sein des colocations. Actuellement, la principale limitation à sa réalisation réside dans le manque de ressources. Il serait d'ailleurs très utile de disposer des moyens nécessaires pour proposer une évaluation de l'impact social du programme *Elderli*.

Les limites de la reproduction à grande échelle

Le *scaling*, ou *passage à l'échelle* en français, est un objectif central pour tout entrepreneur et une préoccupation majeure dans le monde de l'innovation. Comme l'explique Philipp Bubenzer (cité dans Crevoisier, 2023), il s'agit de dupliquer le chiffre d'affaires et de faire grandir l'entreprise en décuplant sa production grâce aux nouvelles technologies. L'objectif est de transformer le fonctionnement de l'entreprise en remplaçant les compétences personnelles flexibles au profit de processus réplicables et standardisés. Autrement dit, le *scaling* vise à faire croître une entreprise en augmentant ses revenus et son impact, sans pour autant que les coûts n'augmentent au même rythme. Bien qu'efficace et réalisable pour certaines entreprises, cette logique pose des défis majeurs lorsqu'elle est appliquée à l'entrepreneuriat en travail social. Contrairement aux processus techniques et industriels, l'entrepreneuriat en travail social repose sur des relations humaines contextuelles et complexes, impossibles à répliquer à l'identique. Dans le cas du programme de colocation intergénérationnelle *Elderli*, le *scaling* impliquerait d'optimiser et de standardiser l'accompagnement social, notamment en divisant les tâches ou pire, en digitalisant le processus de création des binômes afin de répliquer rapidement le modèle dans toutes les régions suisses. La plus-value de cette initiative réside précisément dans son accompagnement sur mesure, qui garantit un cadre de vie sain et sécurisé pour les bénéficiaires. En prenant le temps de se rendre au domicile de l'accueillant·e, le ou la référente sociale récolte des indices — comme les odeurs ou l'état général du logement — qui guideront sa prise en charge singulière. Un type d'accompagnement qui fonctionne pour un binôme ne sera pas nécessairement adapté

à un autre, car chaque relation est unique et nécessite une approche spécifique.

Une telle standardisation risquerait de dénaturer le cœur de la mission, en sacrifiant la qualité de l'accompagnement au profit d'une croissance quantitative, et ainsi de basculer dans le risque majeur de la «chalandisation» du travail social (Chauvière, 2008).

Conclusion

Le travail social ne se limite pas uniquement comme un domaine d'accompagnement, mais comme un véritable moteur d'innovation et de transformation sociale pour répondre aux nouveaux défis sociaux et sociétaux. Le travailleur social ou la travailleuse sociale est sans conteste l'un des profils les plus qualifiés pour porter des projets d'entrepreneuriat social. Ils et elles doivent jouer un rôle clé dans l'émergence de solutions nouvelles et adaptées aux réalités du terrain. Grâce à leur connaissance fine de l'environnement social, politique et institutionnel, les professionnel·les du travail social sont en mesure d'analyser les problématiques sociales. Leurs compétences spécifiques à ce domaine doivent permettre de fédérer des acteurs et actrices afin de faire émerger leurs savoirs, tout en favorisant l'*empowerment* et la participation citoyenne. En tant qu'entrepreneurs et entrepreneuses en travail social, ces professionnel·le·s adapteront des solutions existantes ou en concevront de nouvelles.

Pour remplir pleinement ce rôle, les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales doivent s'approprier activement cette nouvelle fonction, au risque de laisser d'autres professions y imposer leurs propres logiques et méthodes. Grâce à leurs compétences professionnelles pointues et à leur connaissance des méthodes participatives, ils et elles sont pleinement légitimes pour porter des solutions nouvelles qui répondent aux enjeux sociaux de demain. En s'emparant de l'entrepreneuriat social, les professionnel·les du travail social doivent se positionner en tant qu'expert·es de ce champ.

Kevin Kempfer est fondateur et directeur de *Elderli* et chargé de recherche (HETSL|HES-SO).

Bibliographie

- APRÈS-VD. (s.d.). *L'économie sociale et solidaire*. APRÈS-VD. <https://www.apres-vd.ch/l-economie-sociale-et-solidaire>
- Berry, Michel (1983). *Une technologie invisible : L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. HAL. <https://hal.science/hal-00263141>
- Bridge. (2025). *À propos de BRIDGE*. <https://www.bridge.ch/fr/7CWg1zgSl0itqf7o/page/a-propos-de-bridge>
- Chalençon, Géraldine ; Pache, Anne-Claire ; Sibieude, Thierry ; Trellu-Kane, Maire (2013). *Business Plan Social : Guide méthodologique*. Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/essec_guide_businessplansocial.pdf
- Clotuche, Joanne (2019). Impact social : l'évaluer, pas juste le mesurer. *La Revue Nouvelle*, 4(4), 65–68. <https://doi.org/10.3917/rn.194.0065>
- Chauvière, Michel (2008). Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation. *Pensée plurielle*, 17(1), 135-138. <https://doi.org/10.3917/pp.017.0135>
- Commission européenne. (2013). *Guide to social innovation*. Direction générale de la politique régionale et urbaine & Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/social_innovation/social_innovation_2013.pdf
- Crevoisier, Julien (2023, 15 mai). *Le scaling, c'est avant tout un défi de leadership*. PME. <https://www.pme.ch/business/2023/05/15/le-scaling-cest-avant-tout-un-defi-de-leadership-595848>
- Dardour, Ali (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 49-57. <https://doi.org/10.3917/rsg.255.0049>
- Elderli. (2024). *La colocation qui réunit les générations*. Elderli. www.elderli.ch
- État de Vaud. (2024). *Présentation des projets*. Département de la santé et de l'action sociale. <https://www.vd.ch/population/seniors/politique-cantonale-de-la-vieillesse/presentation-des-projets>
- Félix, Aline ; Kempfer, Kevin ; Descloux, Romain (2022). L'approche centrée sur l'expérience de la personne en tant qu'utilisatrice (UX Design). Une perspective d'avenir pour le travail social. *Le Sociographe*, 80, 155-164. <https://doi.org/10.3917/graph1.080.0155>
- Fridez, Emmanuel ; Renevey, Benoît (2023, décembre 19). *L'entrepreneuriat social : un outil essentiel à développer* [Propos recueillis par Céline Rochat]. REISO. <https://www.reiso.org/actualites/fil-de-l-actu/8824-l-entrepreneuriat-social-un-outil-essentiel-a-developper>

- Filippi, Maryline ; Hiez, David (2022). L'ESS, reconnaissance historique, au-delà des frontières. *Recma, Revue internationale de l'économie sociale*, (365), 4-7. <https://doi.org/10.3917/recma.365.0006>
- Hardy, Jean-Pierre (2020). La marchandisation du secteur social : Fausses évidences mais vraie doxa du travail social. *Vie sociale*, 2020(3), 127-141. <https://doi.org/10.3917/vs.203.0127>
- Jaeger, Marcel (2013). Crise du travail social et territoires : quelques pistes de réflexion. *Informations sociales*, 179, 58-68. <https://doi.org/10.3917/inso.179.0058>
- Kempter Kevin, «L'innovation méthodologique stimulée par la crise», REISO, Revue d'information sociale, mis en ligne le 24 mars 2022, <https://www.reiso.org/document/8757>
- Kempter, Kevin. (2021). *Habitat et vieillissement de la population : développement d'un projet innovant de colocation intergénérationnelle dans l'arc lémanique* (travail de master). Haute école de travail social et de la Santé de Lausanne, HES-SO.
- Kleszczowski, Julien (2020). Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-10. <https://doi.org/10.4000/fcs.5731>
- Martin, Roger Lawrence ; Osberg, Sally (2007). Social entrepreneurship : The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 28-39.
- Némoz, Sophie (2008). De la «co-âgitation» urbaine aux «maisonnées» intergénérationnelles. *Agora débats/jeunesses*, 49(3), 30. <https://doi.org/10.3917/agora.049.0030>
- Pfammatter, Vincent ; Peter, Henry (2021). Sociétés hybrides, entreprises sociales, B-Corp : le droit suisse est-il approprié ? *Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht*, 93(3), 289-301.
- Rullac, Stéphane (2021). Les expertises d'usage et usagère : quelles définitions pour quelle participation ?. *Revue [petite] enfance*, 135, 28-36. <http://www.revuepetiteenfance.ch/?p=2334>
- Sanchez-Mazas, Margarita ; Tschopp, Françoise (2010). L'installation de la logique marchande dans les professions sociales. *Les Politiques Sociales*, 1(1), 4-12. <https://doi.org/10.3917/lps.101.0004>
- SENS Suisse. (2020). *Autour de l'entrepreneuriat social*. <https://sens-suisse.ch/ft/autour-de-lentrepreneuriat-social/>
- Sommerfeld, Peter (2022). Travail social. Dans Tecklenburg Ueli (dir.), *Dictionnaire de politique sociale suisse* Éditions Seismo, 548-549.

Résumé

Analyse d'*Elderli*, une initiative suisse de colocation intergénérationnelle alliant impact social et viabilité économique. Mise en lumière des tensions générées par

la rencontre entre travail social et entrepreneuriat. Et si les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales s'emparaient de l'entrepreneuriat social en valorisant leurs compétences ?

Mots-clés : entrepreneuriat social, innovation sociale, impact social, travail social, tensions

Abstract

Entrepreneurship in social work. The Elderli example

An analysis of Elderli, a Swiss intergenerational co-housing initiative that combines social impact with economic viability. It highlights the tensions arising from the intersection of social work and entrepreneurship. What if social workers embraced social entrepreneurship by leveraging their skills?

Keywords: social entrepreneurship, social innovation, social impact, social work, tensions