

# LES CRÈCHES, UN SAVOIR-FAIRE QUI S'EXPORTE

Babilou, Les Petits Chaperons rouges, La Maison bleue... En quinze ans, ces groupes privés ont créé près de 80 000 places de crèches en France et attaqué l'international. Si la crise sanitaire bouscule le secteur, une réforme devrait apporter une bouffée d'oxygène cet automne. Après une enfance très gâtée, l'entrée dans la maturité ?

Par Anna Rousseau

Photographe: Yannick Labrousse



# R

odolphe et Édouard Carle, les cofondateurs de Babilou, préfèrent en rire. « Compliquée, cette année ? Nous avons vécu le confinement de nos crèches dans onze pays, et le déconfinement dans douze pays, parce qu'entre-temps, nous avons racheté le réseau Wonderland, aux Pays-Bas, alors oui, ça a été un peu compliqué... » Pourtant, malgré la crise sanitaire mondiale, les frères Carle ont continué leur offensive : comme prévu, Babilou a reçu ce printemps l'autorisation de doubler le nombre de crèches que le groupe gère à Singapour.

Comme prévu, en dix-huit mois, l'entreprise a doublé de taille en Allemagne, en Colombie et

au Luxembourg. Seul échec : le rachat des 200 crèches de Grace Preschool, en Chine. Fin février, les deux frères ont décidé de mettre un terme aux négociations annoncées à grand fracas en novembre 2019. Édouard Carle a préféré rester prudent : « Nous avons jugé qu'investir en Chine n'était pas judicieux cette année, mais qui sait ? Peut-être y reviendrons-nous un jour. »

Évidemment, la crise sanitaire a bousculé les réseaux de crèches. « Depuis la mi-mars, nous estimons les pertes d'exploitation de toutes les structures de garde entre 20 à 30% », affirme Damien Tondelli, président de la Fédération

française des entreprises de crèches (FFEC) et fondateur du réseau Les Petites Canailles. Entre mars et juillet, les différentes aides de l'Etat ont permis de ne pas sombrer.

Mais depuis le 1<sup>er</sup> août, le ciel s'est assombri : « Aujourd'hui, le protocole sanitaire nous amène à employer une professionnelle de la petite enfance pour trois enfants, au lieu de quatre ou cinq d'habitude. Nous dépensons plus, mais nous gagnons moins, et cela va continuer : si le chômage augmente, alors les parents garderont eux-mêmes leurs enfants et les entreprises ne réserveront plus de berceaux pour les bébés de leurs employés... »



Page de gauche : Édouard (assis) et Rodolphe Carle, cofondateurs de Babilou, photographiés au siège du groupe à Bois-Colombes. Malgré la crise sanitaire, les deux frères ont poursuivi leur expansion mondiale.

Une bouffée d'oxygène pourrait bien arriver grâce à la réforme de l'accueil du petit enfant, qui devait avoir lieu fin 2019 et a été repoussée à l'automne prochain. Certaines mesures enthousiasment le secteur : dans les villes très denses, chaque enfant pourrait avoir 5,5 m<sup>2</sup> pour jouer, contre 6 m<sup>2</sup> aujourd'hui. Cela permettrait d'accueillir plus d'enfants, « donc de créer des dizaines de milliers de places d'accueil, mais aussi de postes de salariés à pourvoir », assure Jean-Emmanuel Rodocanachi, président-fondateur du pionnier français, Les Petits Chaperons rouges.

Si le gouvernement entend le secteur de la petite enfance, alors ces quelques mois de

### LE TOP 5 FRANÇAIS

#### 1 BABILOU

Chiffre d'affaires (2019) : **470 millions d'euros (12 pays)**  
Effectif : **10 000 (monde)**  
Établissements : **708**

#### 2 GROUPE GRANDIR (LES PETITS CHAPERONS ROUGES)

Chiffre d'affaires : **430 millions d'euros (5 pays)**  
Effectif : **7 500**  
Établissements : **659 crèches et maternelles**

#### 3 PEOPLE & BABY

Chiffre d'affaires : **200 millions d'euros (France)**  
Effectif : **5 000**  
Établissements : **550**

#### 4 LA MAISON BLEUE

Chiffre d'affaires : **200 millions d'euros (4 pays)**  
Effectif : **5 000**  
Établissements : **400**

#### 5 CRÈCHE ATTITUDE

Chiffre d'affaires : **nc**  
Effectif : **3 350 (4 pays)**  
Établissements : **302**

tangage ne devraient pas freiner les groupes français qui, après avoir fait leurs armes en France, sont partis à la conquête du monde. Les Petits Chaperons rouges (groupe Grandir) ont choisi de cibler quatre grands pays – l'Angleterre, l'Allemagne, le Canada et les États-Unis – et de s'y développer sur le segment des 0-6 ans. En 2018, l'entreprise de Clichy s'est implantée en Amérique du Nord avec une prise de participation dans Kids and Company, le plus gros réseau de crèches depuis New York jusqu'à Vancouver, et a renforcé sa position de numéro 3 au Royaume-Uni avec le rachat du réseau haut de gamme DB Nurseries.

La Maison bleue est en Suisse, où elle est leader du marché, au Luxembourg et au Royaume-Uni, et compte y réaliser 40% de son chiffre d'affaires l'an prochain, contre 27% aujourd'hui : en 2019, elle y a racheté deux groupes de crèches et de maternelles, Old Station Nursery et Sandhills. Quant à Babilou, l'objectif est simple : devenir leader mondial, devant l'américain KinderCare, d'ici cinq à dix ans.

### LA BRÈCHE DES CRÈCHES D'ENTREPRISES

L'esprit de conquête est venu aux crèches françaises au début des années 2000. De l'œuf ou la poule, on ne sait trop qui a accouché en premier de l'idée de les ouvrir au monde de l'entreprise privée. Jusque-là, elles



relevaient exclusivement du secteur public. La politique d'accueil de la petite enfance imaginée en 1945 suivait le principe de base de la Sécurité sociale, «*De chacun selon ses moyens, à chacun selon ses besoins*»: encore aujourd'hui, partout dans le pays, le prix de la garde d'un enfant en crèche est le même. Les parents paient une partie des frais selon un barème indexé sur leurs revenus, l'État et les municipalités couvrent le reste.

Mais peu à peu, ce système s'est grippé: la fécondité reste élevée, les femmes travaillent de plus en plus et s'arrêtent de moins en moins après être devenues mères. Les finances publiques, elles, s'essoufflent. En 2000, il manque plus de 800 000 places en crèche pour faire face à la demande! «*J'étais alors banquier d'affaires à New York, spécialisé dans le secteur de la santé et de l'éducation, se souvient Jean-Emmanuel Rodocanachi. À Boston, j'avais rencontré les dirigeants des crèches Bright Horizons qui avaient lancé le concept de crèches d'entreprise aux États-Unis au milieu des années 1980. Je suis rentré en France, me suis associé avec une psychologue et un architecte et nous sommes allés voir la Caisse nationale des allocations familiales et Ségolène Royal, alors ministre de la Famille, pour en parler.*» L'idée fait son chemin: en 2003, Marie-Josée Roig, qui a remplacé Ségolène Royal, ouvre le secteur au privé.

**« UN BUSINESS QUI AVAIT DU SENS »**

En 2004, le système est complété par un élément décisif, le CIF (crédit impôt famille), octroyé aux entreprises qui réservent un berceau dans une

Jean-Emmanuel Rodocanachi, président fondateur des Petits Chaperons rouges. L'ancien banquier d'affaires est le pionnier du secteur en France.



crèche à leurs salariés. Il s'agit d'un crédit d'impôt de 50% du prix de la réservation, la dépense étant en outre déductible de l'impôt sur les sociétés au titre des charges, ce qui permet au final à l'employeur de ne supporter que 16,7% du coût total. Ainsi, une très grosse entreprise va verser jusqu'à 15 000 euros à une crèche pour réserver une place à l'enfant d'un de ses salariés, mais cela ne lui reviendra qu'à 3 000 euros environ. L'État subventionne 83,3% du dispositif.

Dans la foulée, Jean-Emmanuel Rodocanachi lance la première crèche interentreprises en France, à Rungis, à un jet de pierre de l'aéroport d'Orly. Danone, Corsair, mais aussi les PME alentour, les douanes, le conseil général et la mairie communiste de Chevilly-Larue réservent les 60 berceaux disponibles, enchantés de l'aubaine. En quelques semaines, la preuve est faite que le business a de l'avenir. Sensiblement au même moment, deux frères, Rodolphe et Édouard Carle, créent Babilou à Courbevoise. À l'époque, ils ont 24 et 25 ans, pas d'enfants et finissent à peine leurs études, l'Essec pour Rodolphe, l'Institut de commerce et de gestion pour Édouard: «*On avait juste envie d'entreprendre. Et là, non seulement c'était un secteur qui avait du sens, mais qui avait aussi un potentiel de développement mondial*», raconte Édouard, le plus volubile des deux.

Parallèlement, Sylvain Forestier, ancien président de CroissancePlus et star du capitalisme des années 1990, dont l'entreprise de gestion de base de données clients, D Interactive, vient de sombrer, lance La Maison bleue. Lui non plus n'a pas de vocation pour la petite enfance



Ci-contre, ci-dessus et page de droite : dans une crèche Les Petits Chaperons rouges à La Garenne-Colombes, une semaine avant le confinement.

mais, entrepreneur depuis toujours, il a flairé le potentiel du secteur. Fine mouche, il s'est associé à une puéricultrice très expérimentée, Antonia Ryckbosch. Enfin une femme parmi ces hommes qui dirigent une armée de femmes! À eux deux, ils identifient un autre filon : les délégations de service public. En convainquant Montrouge, en 2006, de lui déléguer l'accueil d'une crèche pilote, Sylvain Forestier va soulager des milliers de municipalités de cette charge écrasante.

Jusqu'en 2010, les pionniers défrichent leur nouveau territoire à toute allure pour prendre de vitesse la concurrence. Un nouveau gisement de croissance est découvert en 2009 par Babilou. Du haut de leurs 20 crèches à peine, les deux frères Carle voient grand : « *Nous avons cherché le moyen d'ouvrir encore plus le marché et de proposer des crèches à n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille, en maillant massivement le territoire, pour que tous les parents puissent déposer leur enfant près de leur domicile ou de la gare plutôt que près de leur lieu de travail, parfois éloigné de la maison* », explique Rodolphe Carle. C'est le début des réseaux de crèches partenaires, qui vont démultiplier l'ancrage des groupes sur le territoire sans les obliger à tout racheter : Babilou peut aujourd'hui réserver des berceaux pour les entreprises qui font appel à ses services dans 2 000 crèches partenaires partout en France. L'entreprise paie un forfait à Babilou, qui en reverse une (grosse) partie à la crèche.

En 2010, la secrétaire d'État à la famille – cette fois, c'est Nadine Morano – apporte sa pierre à l'édifice en assouplissant les conditions de gestion des microcrèches. Nouvelle mine d'or. Avec 10 enfants au maximum gardés par deux professionnels, ces structures vont être à l'origine de 80% des ouvertures de places en crèches pendant près de dix ans. Le système est plus simple que dans les établissements classiques : les parents paient tout – le tarif horaire est fixé à 10 euros maximum – et sont remboursés a posteriori par la Caisse d'allocations familiales sous condition de revenus. Ils ont également droit à un crédit d'impôt. Les microcrèches sont elles aussi soutenues par la puissance publique : les subventions qui leur sont versées peuvent représenter jusqu'à 80% de l'investissement de départ... si la CAF locale le décide. À Marseille, Pierre Comboroure et Christine Gobert, cofondateurs du réseau UB4Kids et parents de deux paires de jumeaux, n'ont rien reçu. À Pessac, près de Bordeaux, ils ont été soutenus. Allez comprendre.

Rapidement, les gestionnaires privés commencent à se plaindre de la rigidité des normes et des multiples contrôles qui rendent le quotidien des directrices infernal. « *Les PMI [Protection maternelle et infantile] fixent leurs exigences au niveau local... mais nos réseaux sont nationaux et nous aimerions avoir une certaine cohérence, pour pouvoir lisser les coûts. Par exemple, pour une même surface, on accueillera 30 enfants en Seine-et-Marne et 40 dans le Val-de-Marne*, soupire Damien Tondelli. À Paris,

**Damien Tondelli, président de la Fédération des entreprises de crèches et fondateur des Petites Canailles. Il souhaiterait plus de cohérence des services de santé au niveau national.**



*les services de santé interdisent strictement l'emploi de vinaigre blanc pour nettoyer les crèches et n'acceptent que les produits industriels, alors qu'à Pau, c'est le contraire, on recommande le savon noir ou de Marseille. Évidemment, ça nous stresse. Et après, la PMI nous reproche d'être stressés!*»

### TROP DE SUBVENTIONS ?

La puissance publique, elle, se sent flouée. Elle a le sentiment de payer très cher l'enrichissement de groupes privés. En 2017, une revue de dépenses de l'Inspection générale des affaires sociales et des finances (Igas-IGF) sonne la fin de l'entente cordiale avec les crèches privées : les auteurs de ce rapport estiment que les subventions de l'État dans le financement du système sont exagérément élevées, d'autant que les bénéficiaires des crèches sont importants. Ils pointent en particulier ceux des crèches privées, qu'ils estiment entre 13 et 40% du chiffre d'affaires.

Les privés sont sonnés. « *Ce rapport est à la fois faux et cruel* », résume Damien Tondelli. Leurs taux de rentabilité, ils le jurent, sont très faibles : entre 2 et 4% pour Babilou et Grandir (Les Petits Chaperons rouges), les deux leaders français. Sylvain Forestier, de La Maison bleue, estime que « *le bénéfice net post-amortissement est quasi nul* ». Les gestionnaires privés ont le sentiment que l'Igas leur a planté un poignard dans le dos. Il y a 440 000 places de crèches en France : 260 000 dans le public, 100 000 dans l'associatif, le reste dans le privé, soit 80 000 places qui n'existaient pas il y a encore





quinze ans et qui ont constitué la quasi-totalité des créations de places ces dernières années.

Ce sont aussi les grands groupes qui poussent pour former une filière spécialisée dans la petite enfance, rachètent des écoles de formation, font passer des diplômes agréés par l'État. «*La moitié de nos crèches est labellisée éco-crèche, l'autre moitié est en cours, nous utilisons des matériaux durables, fabriquons notre liniment nous-mêmes à partir de produits naturels uniquement; nous formons nos équipes à la détection et à l'accompagnement du handicap, nous créons des circuits d'approvisionnement bio...*», énumère sans respirer Marc Jouannic, directeur général de Crèche Attitude, un réseau racheté par Sodexo en 2010. En quelques années, un vrai savoir-faire français est né dans le domaine, exportable dans le monde entier.

Pour continuer à croître, les plus grands réseaux se sont lancés dans des diversifications plus ou moins étonnantes. La plupart commencent à lancer des écoles maternelles, parfois primaires. Ils proposent aussi des services d'assistance aux devoirs, du baby-sitting à domicile, des ateliers pour les 4-12 ans, des téléconseils santé, de la préparation aux oraux... «*Pendant le confinement, nous avons proposé aux parents des idées d'activités et d'ateliers et cela nous a permis de mettre en valeur le sens de notre action*», rappelle Rodolphe Carle. Il marque une pause. «*Nous avons 25 ans quand nous avons lancé Babilou. Aujourd'hui, nous avons dépassé la quarantaine, et nous sommes convaincus que nous allons changer le monde. Quand vous avez 40 ans, qu'est-ce que vous avez d'autre qui ait autant de sens?*» ●

Plus d'infos sur [lesechos.fr/weekend](http://lesechos.fr/weekend)



Sylvain Forestier, ancien président de CroissancePlus, a fondé La Maison bleue en 2004, avec la puéricultrice Antonia Ryckbosch. Ci-contre et en bas : vues d'une crèche du réseau Maison bleue à Boulogne-Billancourt.



## COMMENT FONT LES AUTRES PAYS ?

À l'étranger, l'école ne commence qu'à 6 ans: les crèches accueillent donc les enfants plus longtemps.

### ► GRANDE-BRETAGNE

Pas d'offre publique, l'accueil est exclusivement privé, et ne bénéficie pas d'aides de l'État. Seules les familles reçoivent des aides, sous forme d'exonération fiscale d'une partie du salaire et de réductions fiscales pouvant aller jusqu'à 1600 euros par an et par parent. Très peu, quand on sait qu'une crèche coûte entre 1200 et 2000 euros par mois...

### ► ALLEMAGNE

Un effort titanessque avec la création de 300 000 places de crèches en dix ans (la France en a créé 81 000 sur la même période). Les normes hygiène et sécurité, le taux d'encadrement et de qualification sont équivalents à la France, à l'exception de la superficie minimale exigée (3,5 m<sup>2</sup> en Allemagne, contre 6 m<sup>2</sup> en France), du temps de travail (40 heures) et des horaires des crèches (qui ferment vers 16 h 30). En général, les enfants n'entrent pas en crèche avant leur 1 an.

### ► ÉTATS-UNIS

Des crèches presque toutes privées (coût: environ 50 dollars par jour), non financées par l'État; les familles n'ont quasiment pas d'aides. Les preschools (vers 3 ans) sont aussi privées. Coût: environ 1000 dollars par mois.