



Le coup d'après

L'inflation, pour se débarrasser de la dette



PHILIPPE PLASSART

Après cinq ans de crise non résolue, le retour de l'inflation ne va-t-il pas apparaître bientôt comme le seul moyen d'alléger le fardeau de la dette, les autres solutions tentées jusqu'ici n'ayant donné aucun résultat ? La voie frontale de l'hyper-austérité ressemble à une impasse économique butant sur le social et la politique. Quant au retour de la croissance, il apparaît plus qu'hypothétique dans nos sociétés vieillissantes. Or pour certains experts, les politiques menées par les banques centrales – “mesures non conventionnelles” –, en injectant massivement des liquidités, nous prépareraient un retour de l'inflation. Fuite en avant ou voie de salut ? En perdant son combat pour la stabilité des prix et la non-monetisation de la dette – accusations que récuse évidemment Mario Draghi, le patron de la BCE –, qui faisait il n'y a pas si longtemps la pluie et le beau temps sur la monnaie, qui a probablement ouvert la boîte de Pandore.

ENTRE LES LIGNES

Septembre noir

L'heure de vérité a sonné. François Hollande joue très gros sur l'impossible budget 2013. Dérobade interdite

HENRY LAURET

Prié de revisiter le style, le rythme, le calendrier, la posture, la stratégie, François Hollande affronte l'essentiel : le contenu. La crise, dont il dit avoir pris la mesure bien avant son élection, est à ce point “exceptionnelle” qu'elle appelle, en effet, une politique d'exception. Intellectuellement, le président de la République en est parfaitement

conscient. Il l'a répété aux multiples grands patrons régulièrement conviés à l'Élysée. Politiquement, comment expliquer l'apparent “train train” des premiers mois sinon par les pesanteurs idéologiques d'une équipe dont on dit qu'elle serait “plutôt intelligente” mais à laquelle il manque de façon évidente un parti pris doctrinal face à l'Everest du bouleversement ? Le temps politique est traditionnellement long. Le

changement que le candidat socialiste appelait lui-même de ses vœux ne se suffira pas d'un retour à l'ordre et à la pratique antérieurs. Les cent premiers jours du Président et du Premier ministre débutants ont été négociés un peu comme si le pays, “débarrassé” de Sarkozy, l'était aussi de ses tares organiques. Il est évidemment faux de dire que la biodégradation s'est fondamentalement aggravée depuis l'élection de

mai. La présidentielle, comme d'habitude, a fait l'effet d'un produit masquant. Le réveil a été d'autant plus douloureux au lendemain de la séquence électorale de mai/juin. Et le resenti ne peut faire que s'accroître, sachant que le chômage de masse n'est que la partie la plus spectaculaire de l'iceberg. Secoué, critiqué, Hollande ne peut pas seulement travailler sur la perception...

ÉTATS-UNIS LA SPIRALE DU DÉCLIN

GILLES BIASSETTE | À VOIX HAUTE



LE PRIX DU BERCEAU

BABILOU BUSINESS MODE



WEEK-END BONS BAISERS DE MARSEILLE (3)

FEUILLETON



FRANÇOIS CHÉRÈQUE

Le grand air du réformisme

Le patron de la CFDT sonne la charge, préoccupé par le rythme des réformes

MICHÈLE COTTA

François Chérèque, le patron de la CFDT, est un homme réfléchi. S'il entonne aujourd'hui le grand air du réformisme, comme il l'a fait cette semaine dans *Le Journal du dimanche*, ce n'est pas un hasard. C'est qu'il en ressent l'urgence. Lors de la grande conférence sociale au début juillet, tout baignait dans l'huile : le président de la République, en ouvrant les séances de travail avec l'ensemble des partenaires sociaux, avait fait un discours auquel pouvaient souscrire toutes les délégations présentes, du Medef à la CGT. Le chef de l'Etat a une conviction, ancrée depuis bien longtemps, de la social-démocratie à la française...

DEVOIR DE VÉRITÉ

A mi-chemin

Pas de croissance sans les entreprises, encore faut-il en tirer toutes les conséquences

JEAN-MICHEL LAMY

C'est un tournant pour le socialisme français. François Hollande a été clair à Châlons-en-Champagne : *"Le chômage ne sera vaincu que si l'activité reprend, le défi c'est celui de la croissance."* Banal, direz-vous, mais la nouveauté du propos tient à l'absence de toute référence aux fonctionnaires et au service public. La dépense publique n'est plus appelée à la rescousse ! Qui fait la croissance dans ce pays ? *"Les entreprises, répondent l'Elysée et Matignon. Le malheur c'est que les entreprises vont très mal, que la croissance n'est pas au rendez-vous, et qu'il va falloir repenser les méthodes d'action de la lutte contre le chô-*

mage." Problème, le pouvoir ne va pas encore au bout du *"devoir de vérité"* que revendique François Hollande. Or pour agir avec efficacité, il faut le bon diagnostic. Pour la première fois, ce 31 août, François Hollande a affirmé prendre ce chemin de la *"vérité"* : *"Nous sommes devant une crise d'une gravité exceptionnelle, une crise longue, qui dure maintenant depuis plus de quatre ans, et aucune des grandes puissances économiques, même les émergentes, n'est désormais épargnée. La croissance ralentit partout. Les prix des matières premières augmentent pour des raisons aussi bien climatiques que spéculatives. L'Europe est la plus touchée..."*

OPINIONS

LA FACE NOIRE DE LA MONDIALISATION

Sécurité intérieure : le moment de la vérité

Violences urbaines et banditisme de cités, il est temps pour l'Etat de droit de reprendre la main

XAVIER RAUFER

BRÈCHES

Louis XVIII chez les mormons

La restauration made in USA

PAUL-HENRI MOINET

Le problème Ayrault

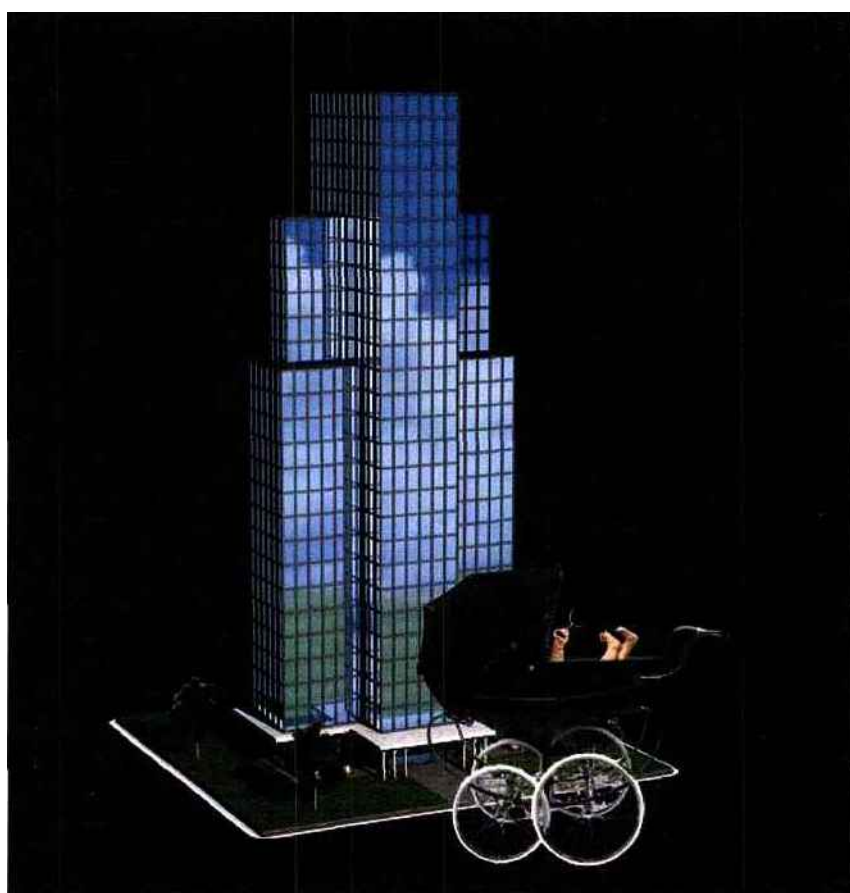
Manque d'autorité et de communication, le Premier ministre peine à remplir sa tâche de paratonnerre

SYLVIE PIERRE-BROSSOLETTE

Parmi les problèmes que rencontre aujourd'hui François Hollande, il y a paradoxalement Jean-Marc Ayrault. Le Premier ministre a beau être sérieux, fidèle, dévoué, il peine à remplir sa tâche de paratonnerre. Les Français sont inquiets, parfois en colère. En cette rentrée, aucune bonne nouvelle n'est venue apaiser leurs angoisses de l'été. Or le pouvoir a semblé absent...

Babilou

Le modèle économique du premier opérateur privé de crèches municipales et d'entreprise



**Une légitimité,
les crèches municipales**

**Un nouveau contributeur,
l'entreprise**

**Un casse-tête,
le recrutement**

FRANCK BOUAZIZ

Sans doute l'un des marchés les plus prometteurs, mais aussi les plus méconnus de l'Hexagone. Il est de notoriété publique que le nombre de crèches est insuffisant en France, mais peu savent que ce secteur, très réglementé, s'est néanmoins ouvert aux opérateurs privés. Le premier d'entre eux, Babilou, affiche 150 millions d'euros de chiffre d'affaires et 5 % de marge nette en mettant son savoir-faire aussi bien au service des villes que des entreprises. Pour ces dernières, sa clientèle majoritaire, ce groupe contrôlé par une famille propose des prestations sur mesure. Les enfants peuvent être accueillis aussi bien à proximité du domicile des salariés que du site de l'entreprise qui les emploie. Choix rendu possible par les 200 établissements détenus par Babilou dans toute la France, mais aussi par un réseau de crèches adhérentes qui permet à une entreprise, quelle que soit sa taille, de réserver un "herceau" sur l'ensemble du territoire...



FRANCK BOUAZIZ

Quel est donc ce marché dont la moitié de la demande n'est pas satisfaite, faute d'offre suffisante ?

Visiblement, nombre d'investisseurs et d'entrepreneurs ne connaissent pas la réponse. Chaque année, 830 000 enfants naissent sur le territoire français. Ils sont donc 2,5 millions de moins de trois ans, dans un des pays d'Europe ayant le plus fort taux de femmes en activité. Pour les accueillir avant leur scolarité en école maternelle, la France ne propose à leurs parents que 357 000 places d'accueil en milieu collectif (crèches) et 500 000 places au domicile d'assistantes maternelles agréées.

En 2003, fort de ce constat, le jeune salarié d'un fonds d'investissement basé à Londres décide de regarder de plus près ce marché. *"Le métier du private equity est une bonne école pour entreprendre. Il fonctionne comme une tour de contrôle qui permet de bien comprendre le modèle économique d'un marché, mais le fonds d'investissement qui m'employait ne voulait pas aller dans ce secteur"*, se souvient Rodolphe Carle, alors âgé de 25 ans. Sa conviction est cependant plus forte : *"Toutes les cases étaient cochées du point de vue de la création et du développement d'une entreprise. Il n'y a pas besoin de maîtriser une technologie ou une logistique particulière. Le point central est l'acquisition d'une compétence : l'expertise petite enfance. Ensuite, toute la question est de savoir comment durer."* Rodolphe Carle prend donc un aller simple en Eurostar depuis Londres et décide de créer, avec son frère cadet Edouard, "Babilou", dont le slogan sera *"grandir ensemble"*. Dans l'entreprise naissante, les rôles sont déjà bien répartis. La gestion quotidienne et long terme à Rodolphe. La conquête des contrats sur le terrain à Edouard, vendeur talentueux qui se définit lui-même

"Il n'y a pas besoin de maîtriser une technologie ou une logistique particulière. Le point central est l'acquisition d'une compétence : l'expertise petite enfance. Ensuite, toute la question est de savoir comment durer."

"Nous avons choisi de bâtir le premier réseau de crèches interentreprises qui propose une localisation idéale, à côté de chez soi ou à côté du bureau"

L'Etat offre aux entreprises un crédit d'impôt pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes engagées pour le fonctionnement d'une crèche

Chaque année, 830 000 enfants naissent sur le territoire français. Ils sont donc 2,5 millions de moins de trois ans, dans un des pays d'Europe ayant le plus fort taux de femmes en activité. Pour les accueillir avant leur scolarité en école maternelle, la France ne propose à leurs parents que 350 000 places d'accueil en milieu collectif (crèches) et 500 000 places chez des assistantes maternelles agréées.

comme un commerçant.

Une légitimité, les crèches municipales

Tous deux décident d'abord d'attaquer le marché des collectivités locales, puisque dans la plupart des villes, l'offre d'accueil pour la petite enfance est pathologiquement insuffisante. Ils ciblent en premier lieu le département des Hauts-de-Seine. Le maire de Rueil-Malmaison d'alors, Jacques Baumel, les reçoit et leur déclare juste après la présentation du projet : *"Cela fait 20 ans que je vous attends !"* *"Il a eu une approche pragmatique du sujet. Il faut en moyenne 4 ans à une ville pour développer une crèche. Nous lui proposons de la faire en 6 mois, et sans que la ville ait à investir"*, détaille Rodolphe Carle. L'édile est d'ailleurs tellement enthousiaste qu'il fait de la "retape" pour les frères Carle auprès des autres maires du 9-2. A ce stade, Babilou propose donc deux types de prestations aux municipalités. Soit créer une crèche *ex nihilo* pour répondre à la demande d'accueil non satisfaite d'enfants de 0 à 3 ans, soit reprendre la gestion d'une crèche existante, en délégation de service public (DSP). La Caisse nationale d'allocations familiales accorde pour ces nouveaux établissements une subvention à l'investissement de 8 400 euros par place aux structures publiques comme privées. Le complément est pris en charge par l'opérateur. Chaque "berceau" (l'unité de compte dans ce métier) revient environ à 20 000 euros. Babilou doit donc financer par ses propres moyens et à hauteur de 12 000 euros chacune des places nouvellement créées.

Un modèle, trois contributeurs

Le prix de revient annuel d'un berceau est ensuite compris entre 15 et 25 000 euros par an. La différence s'explique notamment par des coûts immobiliers variant fortement entre la région parisienne et le reste du territoire. Dans certains cas d'ailleurs, la ville met gratuitement des locaux à disposition de Babilou. La contribution des familles couvre en moyenne 20 % des coûts de fonctionnement, la Caisse d'allocations familiales 20 % et la municipalité 60 %. La quote-part des parents est calculée selon le mécanisme du taux d'effort. Ce ratio prend en compte les revenus du foyer et le nombre d'enfants. Pour un accueil de 50 heures par semaine, la contribution des familles peut varier entre 50 et 500 euros par mois avec une moyenne comprise entre 250 et 300 euros. Fort de ces différentes contributions, l'opérateur de crèches doit financer ses frais de personnels représentant 70 % de ses coûts de fonctionnement. Un établissement standard de 40 places nécessite la présence de 12 à 13 équivalents temps plein. Le loyer absorbe 15 % des charges et les "consommables" - alimentation, hygiène -, les 10 % restants (voir encadré).

Un nouveau contributeur, l'entreprise

En 2004, les décisions prises lors de la conférence sur la famille organisée sous le septennat de Jacques Chirac modifient profondément la stratégie de Babilou. Afin d'augmenter le nombre de places d'accueil, l'Etat offre aux entreprises un crédit d'impôt pouvant aller jusqu'à 50 % des sommes engagées pour le fonctionnement d'une crèche. En clair, une TPE comme un grand groupe peuvent se substituer à une ville dans le cofinancement et consacrer 200 à 300 euros par mois au coût d'un berceau. L'opération a pour but

de profiter aussi bien aux entreprises qui améliorent ainsi leur politique sociale qu'aux salariés qui y trouvent de nouvelles places d'accueil pour leurs enfants. Néanmoins, à la différence de bon nombre de ses concurrents qui s'engouffrent immédiatement sur ce nouveau marché, Babilou préfère consolider son expérience auprès des municipalités avant de démarcher le secteur privé. Bien lui en a pris, puisque de grands groupes, visiblement rassurés par le parcours accompli depuis la création de l'entreprise, décident de lui accorder leur confiance. *"Nos premiers clients ont été Danone et L'Oréal"*, se souvient Rodolphe Carle. Aujourd'hui, 75 % des 200 établissements détenus par Babilou ont été créés pour le compte de 600 entreprises clientes.

Reste que le métier de créateur de crèches demeure très gourmand en liquidités. Chaque ouverture nécessite en moyenne 500 000 euros d'investissement pour l'opérateur. Sans compter que pour les coûts de fonctionnement, les caisses d'allocations familiales ne sont pas toujours des payeurs diligents, d'où la nécessité de posséder une solide trésorerie. Pour financer sa croissance, tant interne qu'externe, les deux fondateurs décident alors de s'associer au fonds d'investissement Alpha, qui participe en janvier 2008 à une augmentation de capital de 15 millions d'euros et détient aujourd'hui 45 % de l'entreprise. Sa présence a permis de financer le rachat de 12 concurrents de Babilou pour un montant de 50 millions d'euros, sur une durée de 3 ans.

Un nouveau concept, la crèche inter-entreprise

A partir de 2008, Rodolphe et Edouard Carle décident une nouvelle fois de changer de cap, en sortant du modèle traditionnel des

crèches d'entreprise situées à proximité du siège social de leurs clients. *"Nous avons choisi de bâtir le premier réseau de crèches interentreprises qui propose une localisation idéale, à côté de chez soi ou à côté du bureau."* L'avantage est double. Il permet d'abord au salarié de choisir en fonction de son emploi du temps et de sa distance domicile/travail ce qui est le mieux pour ses enfants. Ensuite, la notion d'interentreprise ouvre le marché aux petites sociétés ne pouvant financer à elles seules un établissement entier. Elles peuvent réserver un ou deux berceaux seulement au sein d'une crèche. Néanmoins, pour afficher une telle offre, il faut être capable de proposer des berceaux dans tous les coins de France et de Navarre. Or le seul réseau de Babilou, avec ses 200 structures d'accueil, ne le permet pas. D'où l'initiative des deux fondateurs qui a consisté à créer en parallèle une plateforme de dispatching, "Mille et une crèches". Elle fédère 400 structures dans l'Hexagone et permet à Babilou de proposer des berceaux sur tout le territoire, y compris dans des établissements qui ne lui appartiennent pas. Cette démarche va de pair avec la croissance externe menée au pas de charge par Rodolphe et Edouard Carle. Elle consiste non seulement à racheter plusieurs de leurs concurrents, mais aussi à prendre des participations minoritaires chez deux opérateurs de taille moyenne : "123 Soleil" qui possède 20 établissements et "Petite enfance gestion" qui en compte 10. L'objectif ? Parvenir à une taille suffisante de manière à réaliser de véritables économies d'échelle sur les achats et la gestion de chaque crèche. En revanche, la course au gigantisme n'est pas de mise : *"Nous avons 3 % de part de marché et nous n'avons pas vocation à devenir une usine à bébés. Nous devons en outre être attentifs à nos taux d'occupation"*, prévient Edouard Carle. Certes la demande est étouffée en matière d'accueil des bambins, mais lorsqu'une structure propose

ses services de 8h à 19h comme dans Paris, elle dimensionne ses équipes pour y faire face. Toute plage horaire non occupée est une perte de recettes dans ce métier où l'on facture non pas à la journée, mais à l'heure. Aujourd'hui, la taille de Babilou lui permet d'avoir un véritable catalogue pour ses clients. Les repas peuvent être réalisés sur place ou fournis par une entreprise, avec des produits bio ou pas. La construction peut même être basse consommation, comme celle récemment conçue pour Renault. Et lorsque les salariés travaillent sur des horaires décalés, comme ceux d'Air France ou d'Aéroport de Paris, la crèche d'Orly propose une ouverture de 5h à 21h.

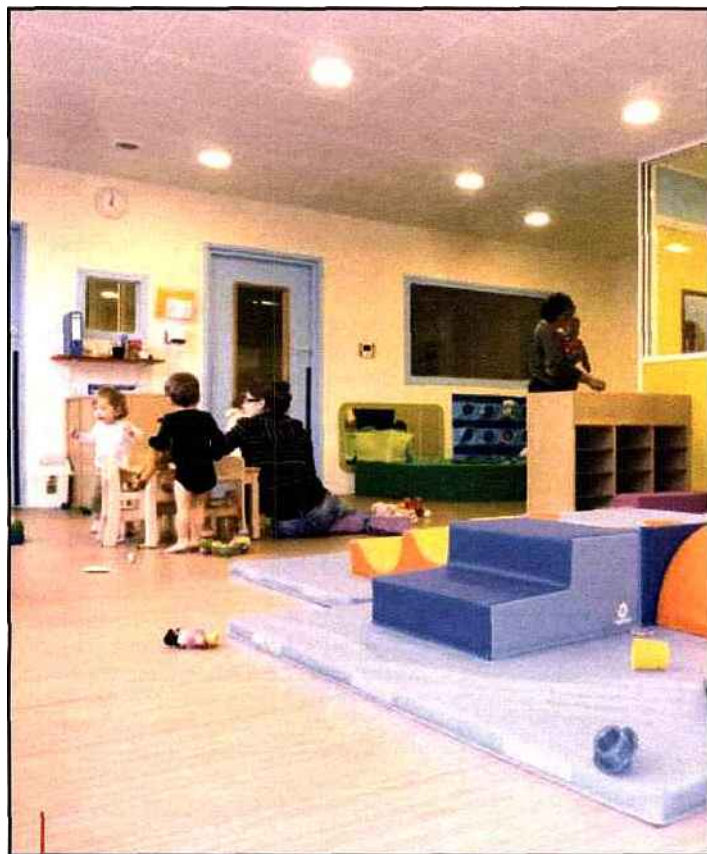
Un casse-tête, le recrutement

Recherche spécialiste de la petite enfance désespérément ! Que ce soit pour Babilou ou ses concurrents, le leitmotiv revient inlassablement. Le système français de formation ne produit pas assez d'éducatrices pour jeunes enfants. En outre, les opérateurs privés de crèches sont en concurrence frontale avec les villes qui peuvent offrir un statut de fonctionnaire et un plan de carrière à leurs personnels. La différence ne se fait cependant pas sur les rémunérations mais sur les conditions de travail et les perspectives futures : "Nous proposons à ceux qui nous rejoignent un projet d'entreprise et une mobilité géographique compte tenu de notre réseau", détaille Valérie Bossard, la directrice des ressources humaines. En outre, les responsables d'établissement ont une autonomie plus grande que dans la fonction publique, dans la mesure où elles constituent leurs équipes elles-mêmes et contrôlent une part de leur budget. Pour autant, la difficulté à trouver des professionnelles peut être un frein au développement.

Cette année, Babilou recrute 650 salariés sur un effectif de 3 000 et les perspectives seront les mêmes pour 2013. "Quatre mois avant l'ouverture d'une crèche, nous commençons à recruter les profils les plus compliqués à trouver. C'est dans le département des Hauts-de-Seine que l'on a le plus de difficultés à trouver des candidates. Compte tenu de la tension sur ce marché, nous voyons des infirmières ou des éducatrices de plus de 50 ans, retraitées de la fonction publique, qui nous proposent leurs services", constate la directrice de la petite enfance Dominique Boursier. Ce besoin de compétences s'explique d'autant plus que la réglementation est draconienne. Pour des raisons de sécurité, il est hors de question de "sous-staffer" une crèche qui doit respecter au millimètre les ratios d'encadrement des enfants. Afin de faire face à l'absentéisme en Ile-de-France, Babilou a même institué un réseau de "volantes". Il s'agit d'une dizaine d'éducatrices de jeunes enfants et d'infirmières puéricultrices, sans affectation particulière, et qui interviennent dans toute la région parisienne dès lors qu'il manque des effectifs.

La guerre des prix

La loi de 2006 permettant aux entreprises de cofinancer des crèches et l'ampleur de la demande non satisfaite ont attiré beaucoup de nouveaux entrants sur ce marché prometteur. Résultat, les prix sont en chute, notamment dans les appels d'offres lancés par les villes qui souhaitent créer de nouvelles crèches. "La subvention annuelle accordée par les mairies a baissé de 30 % au cours des cinq dernières années", estime Edouard Carle. Son groupe résiste, selon lui, grâce à l'optimisation des taux d'occupation et à l'effet de taille qui permet de réduire certains coûts. Dans ce métier, la rentabilité va aussi se chercher en proposant un accueil à temps très partiel pour les



Chaque "berceau" (l'unité de compte dans ce métier) revient environ à 20 000 euros. Babilou doit donc financer par ses propres moyens et à hauteur de 12 000 euros chacune des places nouvellement créées.

"Compte tenu de la tension sur ce marché, nous voyons des infirmières ou des éducatrices de plus de 50 ans, retraitées de la fonction publique, qui nous proposent leurs services"

Les opérateurs privés de crèches sont en concurrence frontale avec les villes qui peuvent offrir un statut de fonctionnaire et un plan de carrière à leurs personnels.

quelques heures laissées vacantes par la clientèle régulière. Les villes deviennent des clients d'autant plus difficiles pour les opérateurs privés de crèches que la pérennité des engagements n'est pas garantie. Si Babilou casse ses prix pour remporter un appel d'offres et "entrer" dans une ville dans laquelle il n'était pas présent, son contrat pourra de toute manière être remis en question au bout de 3 ou 5 ans. Or les jeunes pousses du secteur sont prêtes à être très agressives sur les tarifs pour conquérir leurs premiers marchés. Dans ce contexte ultra concurrentiel, la clientèle entreprise est plus que jamais une valeur sûre. Les contrats sont plus longs et se signent la plupart du temps de gré à gré. Compte tenu de l'enjeu économique et politique qu'elle représente, la niche fiscale accordée aux entreprises pour le financement des crèches risque bien de ne

jamais connaître les foudres de Bercy.

CHIFFRES CLES

Babilou

Année de création : 2003
Chiffre d'affaires : 150 M€
Résultat net : 7 M€
Nombre de salariés : 3 000
Nombre d'établissements : 200
(7500 berceaux + managers)
Actionnariat : Famille Carle 54%
Alpha investissements : 46%

Radioscopie d'une crèche type :

La crèche Babilou d'Asnières
(Hauts-de-Seine), établissement mixte créé à l'initiative de la Ville et d'une filiale de L'Oréal
Chiffre d'affaires : 1 M€
Charges de personnel : 555 K€ par an
Loyer : 150 K€
Consommables : 70 K€
Amortissement : 100 K€
Frais de gestion : 60 K€