

Mesure de l'impact social et économique de places en crèche pour l'employeur



Cabinet expert en impact social

Sommaire

- 1.** Cadrage de l'étude
- 2.** Méthodologie
- 3.** Parcours sans dispositif
- 4.** Parcours avec dispositif
- 5.** Résultats : le SROI
- 6.** Recommandations
- 7.** Annexes

1. Cadrage de l'étude

Objet de l'étude

La présente étude a été commandée par une ETI de 800 salariés afin de mesurer l'impact social et économique d'un dispositif de réservation de berceaux en crèche pour l'employeur. Elle répond à la question suivante :

**Offrir des places en crèche aux collaborateurs qui sont
jeunes parents est-il un investissement rentable ?
Si oui, dans quelle mesure ?**

*Pour 1€ investi dans un dispositif de réservation de berceaux, quelle
valeur économique l'ETI génère-t-elle ?*



* L'offre humIMPACT choisie consiste à estimer la rentabilité d'un dispositif. Il existe une autre offre permettant de comparer les différents dispositifs pour identifier le plus rentable / la combinaison de dispositifs la plus rentable

1. Cadrage de l'étude

Périmètre de l'étude

L'organisation



- **Secteur** : Conseil / Tech
- **Effectif total** : ETI de 800 salariés
- **Date de l'étude** : juin 2026
- **Horizon de modélisation** : 3 ans

Le dispositif étudié



- **Nature** : réservation de berceaux en crèche partenaire (modèle PSU)
- **Modalité** : l'entreprise paie un forfait annuel de réservation de 3 000€ par berceau
- Le salarié accède à la place au tarif PSU calculé sur ses revenus
- **Nombre de berceaux modélisés** : proportionnel aux 200 salariés-parents concernés

La population concernée

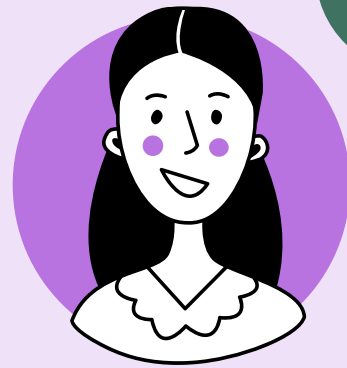


- **200 salariés-parents ayant un enfant de moins de 3 ans** sur la période de modélisation
- Soit environ 25% de l'effectif total à un instant T
- Répartis en **5 profils-types** (personae) représentatifs de la diversité des situations parentales et professionnelles de l'entreprise

1. Cadrage de l'étude

Les 5 personae modélisées

Chaque persona a été construite en croisant trois variables : niveau de responsabilité, degré d'implication parentale, ancienneté. Elles représentent ensemble 100% de la population de salariés-parents concernés par le dispositif.



10%

**Amina,
Associate**

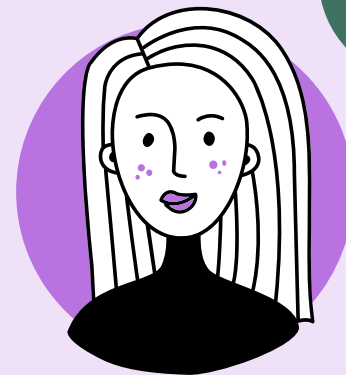
Cadre supérieure · 10
ans d'ancienneté
1 enfant de 14 mois ·
forte implication
parentale



10%

**Thomas,
Manager de practice**

Cadre supérieur · 11
ans d'ancienneté
2 enfants (2 et 4 ans) ·
implication parentale
modérée



35%

**Sophie,
Consultante senior**

Niveau intermédiaire ·
4 ans d'ancienneté
1 enfant de 2,5 mois ·
très forte implication
parentale



3%

**Romain,
Consultant**

Niveau intermédiaire ·
3 ans d'ancienneté
Jumeaux de 6 mois ·
implication parentale
forte



42%

**Yassin,
Consultant junior**

Niveau junior · 2 ans
d'ancienneté · 1
enfant de 18 mois ·
implication parentale
confirmée

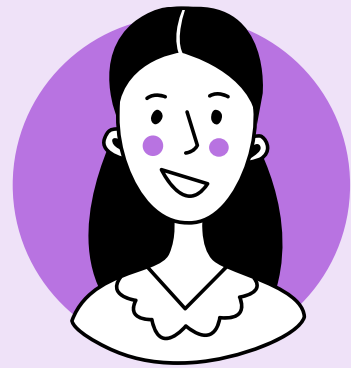
x%

correspond à la population des salariés-parents représentée par la persona

1. Cadrage de l'étude

Situation de départ, sans dispositif

Avant la mise en place du dispositif, les salariés-parents de l'ETI font face à des situations de garde très hétérogènes :



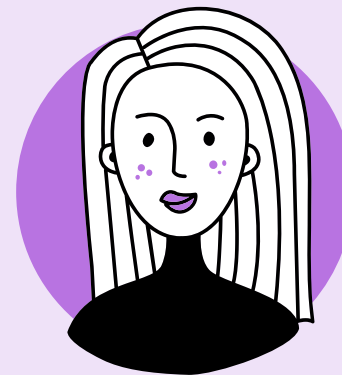
**Amina,
Associate**

Mixte grands-parents +
assistante mat



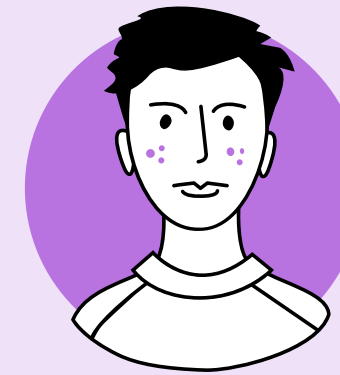
**Thomas,
Manager de practice**

Crèche privée coûteuse



**Sophie,
Consultante senior**

Liste d'attente crèche
municipale



**Romain,
Consultant**

Assistante mat unique
pour 2 enfants



**Yassin,
Consultant junior**

Réseau informel au jour le
jour

Niveau de fragilité du système de garde :

Élevé

Modéré

Très élevé

Élevé

Très élevé

x%

correspond à la population des salariés-parents représentée par la persona

2.Méthodologie

La méthode SROI

Le Social Return on Investment (SROI) est une méthode d'évaluation de l'impact social et économique née aux États-Unis à la fin des années 1990, développée par la Roberts Enterprise Development Fund (REDF) pour **mesurer la valeur créée par des programmes d'insertion professionnelle**. Formalisée en Europe par Social Value UK puis **adaptée en France par Social Value France, dont humIMPACT fait partie**, elle s'appuie sur les **principes recommandés par l'ONU** en matière d'évaluation d'impact.

Dans un contexte d'entreprise, le **SROI est utilisé pour évaluer des dispositifs RH dont la valeur échappe aux outils comptables classiques** : programmes de soutien à la parentalité, prévention santé, accompagnement des salariés aidants. Il rend visible ce qui était jusqu'alors invisible : le coût d'un talent non retenu, la productivité récupérée grâce à un salarié serein, la valeur d'une absence évitée.

Il se calcule ainsi :

$$\text{SROI} = \frac{\text{Valeur totale générée (€)}}{\text{Investissement total (€)}}$$



Un SROI supérieur à 1 signifie que le dispositif crée de la valeur nette. Un SROI inférieur à 1 signifie qu'il mérite d'être revu ou recalibré. Le SROI n'est pas un outil de communication. C'est un outil d'aide à la décision, y compris quand le résultat est décevant.

2.Méthodologie

Les 4 étapes de la modélisation humIMPACT (1/2)



Année 0



Année 3



Année 0



Année 3

1

Modélisation de personae, croisant plusieurs variables, correspondant aux enjeux liés au dispositif étudié.

Exemple des variables de personae dans le cadre d'une étude sur l'aide aux salariés-parents en entreprise : niveau de responsabilité en entreprise ; niveau d'implication parentale ; taille de l'entreprise

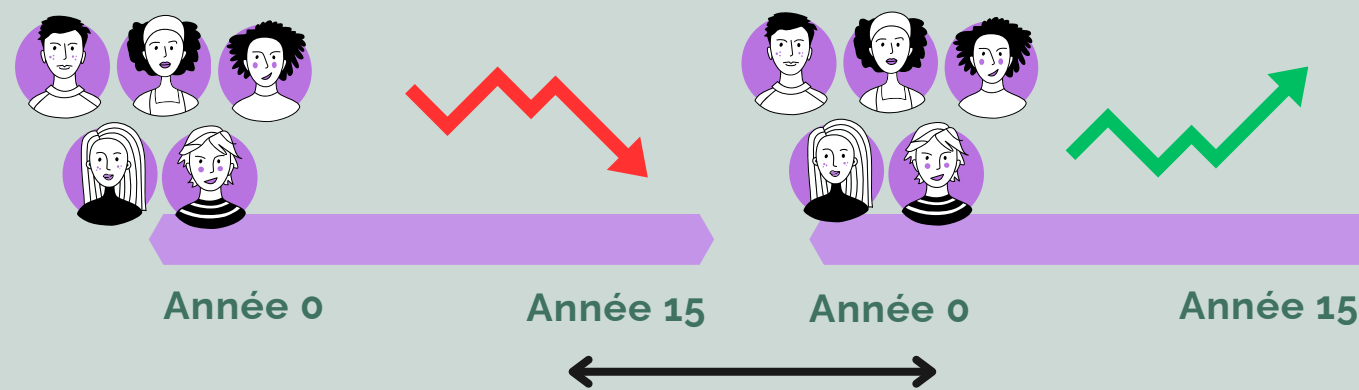
2

Pour chaque persona, deux parcours sont modélisés sur l'horizon de 3 ans :

- Le parcours insatisfaisant / sans le dispositif : le salarié trouve une solution de garde alternative, souvent précaire, dont les défaillances génèrent des coûts pour l'entreprise
- Le parcours satisfaisant / avec le dispositif : le salarié bénéficie d'un berceau réservé stable, ce qui modifie son comportement professionnel de façon documentée et mesurable

2.Méthodologie

Les 4 étapes de la modélisation humIMPACT (2/2)



3

Mesure du différentiel économique entre les parcours dits insatisfaisants et satisfaisants pour :

- les coûts directs générés : remplacement, formation du remplaçant, arrêts maladie
- les coûts indirects : perte de productivité, management et supervision accrus
- les bénéfices : gain de productivité, gain de fidélisation, gain sur absentéisme



4

Agrégation des différentiels multipliés par le nombre de personnes concernées par persona, actualisation au taux de 4% sur 3 ans, puis mise en regard de l'investissement total dans le dispositif.
Obtention du SROI.

2.Méthodologie

Principes éthiques

Conformément à la **charte éthique des experts en évaluation d'impact co-écrite avec Social Value France**, cette étude respecte quatre principes fondamentaux :



Hypothèse 1 : Conservatisme

En cas d'incertitude, les hypothèses les plus prudentes ont été systématiquement retenues. Les bénéfices difficiles à monétariser (amélioration de l'engagement, effet marque employeur, soulagement managérial indirect) ont été volontairement exclus du calcul. Le SROI obtenu constitue donc un plancher de valeur, pas un plafond.



Hypothèse 2 : Point de vue employeur

Le modèle mesure exclusivement les coûts et bénéfices pour l'ETI en tant qu'employeur. Les gains pour le salarié (économie sur la garde, sérénité, qualité de vie) sont réels mais non intégrés dans le SROI.



Hypothèse 3 : Probabilité de départ

Les coûts liés au turnover sont pondérés par la probabilité de départ de chaque persona, sans et avec dispositif. Un salarié qui reste malgré l'absence de dispositif ne génère pas de coût de recrutement, mais génère des coûts d'absentéisme et de productivité, et inversement.



Hypothèse 4 : Proxy de valeur salariale

Le modèle utilise le salaire brut chargé comme proxy de la valeur économique produite par le salarié pour l'entreprise. Cette convention standard dans les études SROI présente deux effets qui tendent à se compenser : une sous-estimation pour les profils senior dont la valeur produite dépasse le salaire, et une légère surestimation pour les profils juniors en montée en compétences.

2.Méthodologie

Limites du modèle

Trois limites méritent d'être mentionnées explicitement avant toute lecture des résultats.



Limite 1 : Causalité

Le modèle postule un lien causal entre le dispositif crèche et les comportements modélisés (réduction de l'absentéisme, maintien de la productivité, réduction du risque de départ). Ce lien est documenté par la littérature scientifique et RH, mais ne peut être prouvé sans mesure longitudinale sur la population réelle de l'ETI.



Limite 2 : Effets non capturés

Plusieurs effets positifs réels n'ont pas été monétarisés par choix méthodologique : amélioration de l'engagement, effet marque employeur, impact positif sur les équipes et les managers dont les collaborateurs sont parents. Leur exclusion rend le SROI calculé conservateur par construction. Ils constituent une marge de valeur additionnelle non chiffrée dans la présente étude.



Limite 3 : Données d'absentéisme spécifiques aux salariés-parents

Les taux d'absentéisme retenus s'appuient sur les données de catégorie socioprofessionnelle, auxquelles une majoration a été appliquée pour refléter l'impact d'une garde non sécurisée. Cette majoration repose sur le jugement d'humIMPACT, faute de source documentant le différentiel d'absentéisme entre salariés-parents avec et sans solution de garde stable.

3. Les parcours sans dispositif

Vue d'ensemble

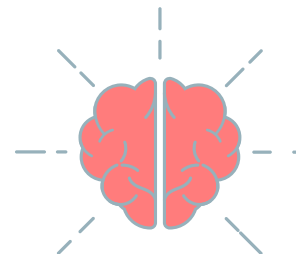
En l'absence de dispositif crèche, les 200 salariés-parents de l'ETI font face à des situations de garde hétérogènes, dont la fragilité varie selon le profil. Ce que ces situations ont en commun : elles génèrent toutes, à des degrés divers, des coûts réels pour l'entreprise : coûts qui n'apparaissent dans aucun budget RH mais qui pèsent sur la performance collective.

Ces coûts se manifestent sous trois formes :



Absences imprévisibles

L'absentéisme lié à la garde est court, fréquent et non anticipable. Il désorganise les équipes, mobilise les managers et génère des pertes de productivité collective difficiles à compenser.



Présentéisme

Le salarié est physiquement présent mais mentalement indisponible. La charge mentale liée à la coordination d'une garde précaire pèse sur la concentration, réduit la qualité des décisions et freine la prise d'initiative.

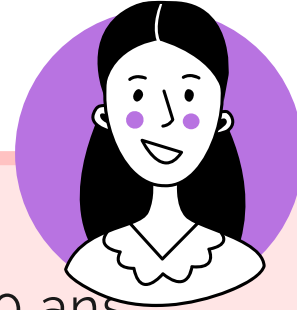


Risque de départ

Face à une situation de garde non résolue, certains arbitrent en faveur de leur vie familiale au détriment de leur engagement professionnel. Ils réduisent leur périmètre, déclinent des missions, voire envisagent de quitter l'entreprise.

3. Les parcours sans dispositif

Parcours par persona



Amina, Associate

Cadre supérieure ambitieuse et carriériste · 10 ans d'ancienneté · 1 enfant de 14 mois · forte implication parentale

Il lui reste ~22 mois à trouver une solution de garde avant que son enfant n'entre en maternelle.

- Garde mixte grands-parents + assistante mat : solution acceptable au départ, mais qui demande une énergie de coordination quotidienne
- Incidents ponctuels gérés sans trop d'impact visible, mais charge mentale croissante qui s'installe en fond
- À M18 : rupture de l'assistante mat → pic de tension, Amina passe un entretien ailleurs mais finit par rester
- Elle continue à performer, mais arbitre prudemment : moins de prises de risque, deux missions déclinées
- À M36 : situation stabilisée, Amina est toujours là, mais sa trajectoire a ralenti et sa confiance envers l'entreprise est entamée



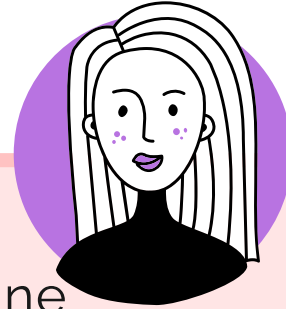
Thomas, Manager de practice

Cadre supérieur confirmé, orienté performance collective · 11 ans d'ancienneté · 2 enfants (2 et 4 ans) · implication parentale modérée. Son cadet a 2 ans : il lui reste ~12 mois avant que celui-ci n'entre en maternelle. Son aîné de 4 ans est déjà scolarisé..

- Crèche privée trouvée : Thomas a une solution stable et chère, qui génère une pression financière sur le foyer
- Thomas est moins serein dans ses négociations salariales, plus réticent à prendre un congé parental ou à réduire son temps de travail
- Les imprévus restent rares mais coûteux : quand la crèche ferme ou que son fils est malade, c'est l'organisation familiale entière qui se grippe
- Son implication parentale modérée lui permet de tenir le rythme mais sa conjointe absorbe l'essentiel de la charge invisible, source de tensions à domicile
- À M12 : 12 mois de stress financier et de tensions familiales ont légèrement érodé sa concentration et son engagement

3. Les parcours sans dispositif

Parcours par persona

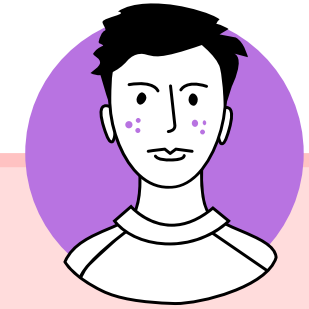


Sophie, Consultante senior

Sérieuse sans pour autant faire de sa carrière une priorité · 4 ans d'ancienneté · 1 enfant de 10 semaines · très forte implication parentale

Elle vient de rentrer de congé maternité : il lui reste ~33 mois avant que son enfant n'entre en maternelle.

- Sophie rentre de congé mat à S10 sans solution confirmée dans l'attente d'une place à la crèche municipale
- Elle bricole : assistante maternelle trouvée en urgence, fragile et coûteuse en énergie de coordination pendant 8 à 10 mois
- Période d'attente épuisante : incertitude chronique sur la garde, disponibilité professionnelle réduite, réunions tardives et déplacements systématiquement déclinés
- Place obtenue vers M18-M20 : soulagement, mais Sophie a déjà pris ses habitudes de retrait : périmètre réduit, peu visible, relation distante avec l'entreprise
- À M36 : elle est toujours là et fait son travail, mais n'a pas progressé



Romain, Consultant

Il tient à donner autant à son travail qu'à sa famille · 3 ans d'ancienneté · jumeaux de 6 mois · forte implication parentale. Il lui reste ~30 mois avant que ses jumeaux n'entrent en maternelle. Il a une assistante maternelle comme unique solution de garde.

- Une seule assistante maternelle pour deux nourrissons : solution rare et coûteuse, difficile à trouver
- Les absences de l'assistante mat paralysent tout : Romain et son conjoint doivent s'organiser à deux, ce qui génère des frictions et une charge mentale permanente pour tous les deux
- Son manager commence à percevoir une disponibilité en dents de scie
- Vers M18 : l'assistante maternelle démissionne et Romain traverse une période de tension maximale.
- À M36 : situation stabilisée tant bien que mal, mais Romain a absorbé un niveau de stress domestique élevé pendant 30 mois qui a pesé sur sa concentration et sa progression

3.Les parcours sans dispositif

Parcours par persona



Yassin, Consultant confirmé

Bon équilibre vie pro/perso sans que la famille prime sur tout · 4 ans d'ancienneté · 1 enfant de 18 mois · implication parentale modérée. Il reste ~18 mois avant que son enfant n'entre en maternelle.

- Yassin s'appuie sur un réseau informel (voisine disponible, baby-sitter ponctuelle, parents en renfort) qui fonctionne à peu près jusqu'au premier imprévu
- Les défaillances arrivent vite et souvent, avec pour conséquence une journée de gestion de crise, des demi-journées posées en urgence, une concentration érodée
- Son manager perçoit une disponibilité variable sans vraiment en comprendre la cause
- Vers M12 : le réseau s'effondre, Yassin cherche une assistante maternelle en urgence, il en trouve une mais elle n'est disponible qu'à partir de M15, laissant 3 mois de bricolage intensif

Synthèse des coûts sans dispositif

Persona	Absentéisme estimé	Perte de productivité	Risque de départ
Amina	5,5% · ~12j/an	17% sur 40 sem.	40%
Thomas	3% · ~6j/an	6,5% sur 24 sem.	15%
Sophie	9% · ~20j/an	27,5% sur 62 sem.	50%
Romain	7% · ~15j/an	22,5% sur 48 sem.	35%
Yassin	5% · ~11j/an	15% sur 36 sem.	25%

4. Les parcours avec dispositif

Vue d'ensemble

Avec le dispositif de réservation de berceaux, la variable centrale change : la garde n'est plus un problème à résoudre au quotidien. Elle est stable, professionnelle, prévisible. Ce changement en apparence simple produit des effets sur trois dimensions.



Disponibilité

Le salarié-parent honore ses engagements professionnels sans arbitrage permanent entre sa vie familiale et ses responsabilités. Les absences imprévues disparaissent presque entièrement, remplacées par un absentéisme résiduel incompressible lié à la parentalité en général.



Concentration

La charge mentale liée à la coordination de garde est levée. Le salarié peut allouer sa bande passante cognitive à son travail plutôt qu'à la gestion des imprévus. Cet effet, qu'on appelle réduction du présentéisme, est le principal levier de gain de productivité dans le modèle.

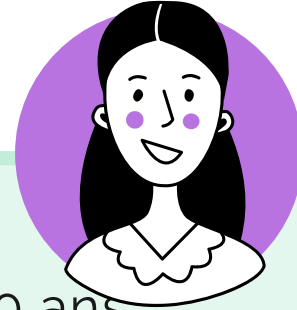


Engagement

Le dispositif est perçu par le salarié comme un signal concret de considération de la part de l'entreprise. Cet effet sur la loyauté et l'attachement à l'organisation réduit significativement le risque de départ, sans pour autant l'annuler complètement.

4. Les parcours avec dispositif

Parcours par persona



Amina, Associate

Cadre supérieure ambitieuse et carriériste · 10 ans d'ancienneté · 1 enfant de 14 mois · forte implication parentale

Il lui reste ~22 mois à trouver une solution de garde avant que son enfant n'entre en maternelle.

- Berceau disponible dès M14 : soulagement réel, mais une période d'adaptation de quelques semaines reste nécessaire
- Reprise progressive à plein régime, la sérénité sur la garde libère de la bande passante mentale, sans miracle immédiat
- À M18 : plus disponible, elle accepte une mission avec déplacements qu'elle aurait probablement déclinée sinon
- À M24 : engagement renforcé, trajectoire Partner crédible, sans que le dispositif soit le seul facteur
- À M36 : reconnaissance sincère envers l'entreprise, devient une référence informelle pour les collègues parents



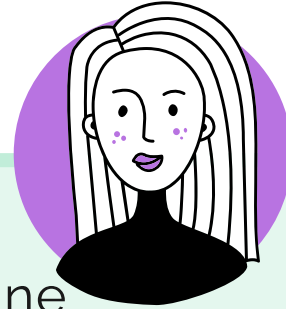
Thomas, Manager de practice

Cadre supérieur confirmé, orienté performance collective · 11 ans d'ancienneté · 2 enfants (2 et 4 ans) · implication parentale modérée. Son cadet a 2 ans : il lui reste ~12 mois avant que celui-ci n'entre en maternelle. Son aîné de 4 ans est déjà scolarisé..

- Le berceau d'entreprise remplace la crèche privée et soulage financièrement le foyer
- Thomas est plus serein, plus concentré, non pas parce qu'il gère la garde différemment, mais parce que la pression financière est levée
- Les rares imprévus sont mieux absorbés : la crèche d'entreprise offre plus de flexibilité horaire que la crèche privée
- Son engagement envers l'entreprise se renforce discrètement : le dispositif est perçu comme un signal de considération réelle, pas juste un avantage RH
- À M12 : fenêtre courte, mais impact net positif, Thomas est un relais d'influence discret du dispositif auprès de ses équipes

4. Les parcours avec dispositif

Parcours par persona



Sophie, Consultante senior

Sérieuse sans pour autant faire de sa carrière une priorité · 4 ans d'ancienneté · 1 enfant de 10 semaines · très forte implication parentale

Elle vient de rentrer de congé maternité : il lui reste ~33 mois avant que son enfant n'entre en maternelle.

- Le berceau d'entreprise prend le relais immédiatement dès S10 : zéro période de flottement
- Reprise sereine : Sophie dépose son enfant en bas du bureau, repart travailler sans logistique à gérer ni incertitude sur le lendemain
- Présence et fiabilité retrouvées rapidement : ses engagements clients sont honorés, son équipe retrouve quelqu'un de disponible et concentré
- Son rapport à l'entreprise évolue discrètement : elle se sent considérée dans sa vie de mère, ce qui renforce sa loyauté sans qu'elle le formule
- À M36 : Sophie est stable, performante à son niveau



Romain, Consultant

Il tient à donner autant à son travail qu'à sa famille · 3 ans d'ancienneté · jumeaux de 6 mois · forte implication parentale. Il lui reste ~30 mois avant que ses jumeaux n'entrent en maternelle. Il a une assistante maternelle comme unique solution de garde.

- Deux berceaux disponibles simultanément : rarissime sur le marché libre, mais possible via le dispositif entreprise : c'est précisément là que sa valeur est la plus évidente
- Romain reprend le travail avec une solution stable pour les deux enfants : la symétrie de la garde lui permet de s'organiser sereinement avec son conjoint
- Disponibilité retrouvée : il honore ses engagements, accepte les missions qui lui sont proposées, progresse
- Son équilibre vie pro / vie perso est préservé : ce qui renforce son engagement et sa stabilité
- À M36 : Romain est un consultant fiable et reconnu, dont la progression n'a pas été freinée par la parentalité, cas rare pour un parent de jumeaux, rendu possible par le dispositif

4.Les parcours avec dispositif

Parcours par persona



Yassin, Consultant confirmé

Bon équilibre vie pro/perso sans que la famille prime sur tout · 4 ans d'ancienneté · 1 enfant de 18 mois · implication parentale modérée. Il reste ~18 mois avant que son enfant n'entre en maternelle.

- Berceau disponible immédiatement : Yassin sort enfin du mode survie, la garde est assurée de façon professionnelle et prévisible sans qu'il ait à la gérer au quotidien
- Retour à une disponibilité normale : il honore ses engagements, retrouve une présence régulière et perçue positivement par son manager
- La sérénité sur la garde libère de la bande passante mentale, sans être carriériste, Yassin peut à nouveau s'investir pleinement dans ses missions
- Le dispositif est perçu comme un signal concret de considération, ce qui renforce sa loyauté sans qu'il le formule et Yassin recommande naturellement l'entreprise autour de lui

Synthèse des coûts avec dispositif

Persona	Absentéisme résiduel	Récupération productivité	Risque de départ résiduel
Amina	1,5% · ~3j/an	90%	5%
Thomas	1,5% · ~3j/an	90%	8%
Sophie	2% · ~4j/an	90%	10%
Romain	2,5% · ~5j/an	90%	5%
Yassin	2% · ~4j/an	90%	8%

5.Résultats : le SROI

Les hypothèses clés par persona

Le modèle repose sur une **vingtaine de paramètres par persona**, tous documentés en annexe. Trois d'entre eux pilotent l'essentiel du différentiel économique entre les deux parcours et méritent d'être présentés explicitement avant les résultats : **l'absentéisme, la perte de productivité et le risque de départ**. Ce sont les seuls paramètres qui varient significativement d'un persona à l'autre.

Persona	Absentéisme sans dispositif	Absentéisme avec dispositif	Perte de productivité	Risque de départ sans dispositif	Risque de départ avec dispositif
Amina	5,5% · ~12j/an	1,5% · ~3j/an	17% sur 40 sem.	40%	5%
Thomas	3% · ~6j/an	1,5% · ~3j/an	6,5% sur 24 sem.	15%	8%
Sophie	9% · ~20j/an	2% · ~4j/an	27,5% sur 62 sem.	50%	10%
Romain	7% · ~15j/an	2,5% · ~5j/an	22,5% sur 48 sem.	35%	5%
Yassin	5% · ~11j/an	2% · ~4j/an	15% sur 36 sem.	25%	8%

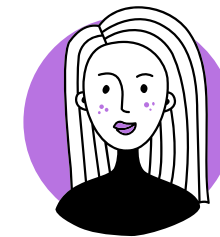
Ces hypothèses ont été calibrées de façon conservatrice à partir des données sectorielles disponibles (voir annexe Sources). Dans tous les cas, les taux retenus sont inférieurs aux valeurs observées dans la littérature pour des situations de garde non sécurisée, ce qui renforce le caractère prudent du modèle.

5. Résultats : le SROI

La valeur totale générée

Pour chaque persona, le différentiel économique entre le parcours satisfaisant et le parcours insatisfaisant est calculé sur 3 ans, actualisé au taux de 4%, puis multiplié par le nombre de personnes concernées. La somme de ces valeurs constitue la valeur totale générée par le dispositif pour l'ETI.

Persona	Différentiel actualisé par personne	Nb personnes représentées	Valeur totale
Amina	-3 312€	20	-66 240€
Thomas	-11 124€	20	-222 480€
Sophie	+7 645€	70	+535 150€
Romain	-7 360€	6	-44 160€
Yassin	-1 709€	84	-143 556€
Total		200	+58 714€



Sophie est le seul persona générant une valeur nette positive. Avec 70 personnes concernées et une fenêtre d'impact de 33 mois, elle concentre à elle seule +535 150€ de valeur, soit plus que la valeur totale générée par l'ensemble du dispositif. C'est son poids dans l'effectif (35%) combiné à sa longue fenêtre d'impact et à sa forte probabilité de départ sans dispositif (50%) qui expliquent ce résultat.



Thomas est le persona le plus défavorable au dispositif : -222 480€ pour 20 personnes. Sa fenêtre d'impact de 12 mois seulement, liée à l'âge de son cadet, ne génère pas suffisamment de valeur pour compenser le coût de réservation. Ce résultat est structurel et pleinement cohérent avec la méthode : le dispositif est moins rentable pour un salarié dont l'enfant entre en maternelle dans moins d'un an.



5.Résultats : le SROI

L'investissement total

Le coût du dispositif pour l'ETI repose sur un modèle de réservation de berceaux : **l'entreprise paie un forfait annuel de réservation par berceau. Le salarié accède à la place au tarif PSU calculé sur ses revenus, sans surcoût par rapport à une crèche municipale.**

Le coût retenu de 3 000€ par berceau et par an représente le reste à charge net pour l'entreprise après application du Crédit d'Impôt Famille (50% des dépenses engagées) et déductibilité des charges à l'IS (25%), soit environ 25% du coût brut annuel d'un berceau estimé à 12 000€. Ce chiffre devra être confirmé par un devis auprès d'un opérateur crèche partenaire.

Composante	Montant
Coût net annuel de réservation par berceau (après CIF et IS)	3 000€
Nombre de salariés-parents concernés	200
Durée moyenne de recours au dispositif	2,04 ans
Coût total de réservation	1 224 000€
Coût de mise en oeuvre initiale (one-shot)	6 000€
Investissement total	1 230 000€

Note : Romain nécessite 2 berceaux simultanément pour ses jumeaux. Ce surcoût marginal est intégré dans le calcul global mais ne modifie pas significativement l'investissement total compte tenu du faible poids de ce persona dans l'effectif (3%).

5. Résultats : le SROI

Le SROI global

$$\text{SROI} = 58\,714\text{€} / 1\,230\,000\text{€} = 0,048$$

Pour 1 euro investi dans le dispositif, 1,048 euros est généré.

Le dispositif tel que modélisé ne crée pas de valeur nette suffisante pour couvrir son investissement sur 3 ans.

Lecture 1 : le SROI est un plancher



Plusieurs effets positifs réels ont été volontairement exclus du calcul (engagement, marque employeur, soulagement managérial). Leur intégration améliorerait mécaniquement le ratio. Le SROI de 0,048x est donc une **estimation basse de la valeur réellement générée**.

Lecture 2 : le ciblage du dispositif est levier



Si la proportion de profils similaires à Sophie dans l'effectif augmentait (salariées de niveau intermédiaire, longue fenêtre d'impact, forte probabilité de départ) le SROI deviendrait positif. **La composition de la population concernée est donc le premier levier d'amélioration du ratio.**

Avec -222 480€, Thomas pèse très lourd dans le résultat global. Son profil (fenêtre courte, garde déjà stable, faible probabilité de départ) illustre une situation dans laquelle le dispositif crèche n'est pas le bon outil. **C'est une information précieuse sur le ciblage.**

5.Résultats : le SROI

Le point de retour sur investissement

Au-delà du SROI global, il est utile d'observer comment la valeur se construit année par année. Le tableau suivant présente l'évolution du différentiel cumulé sur 3 ans, tous personas confondus et pondérés par leur effectif.

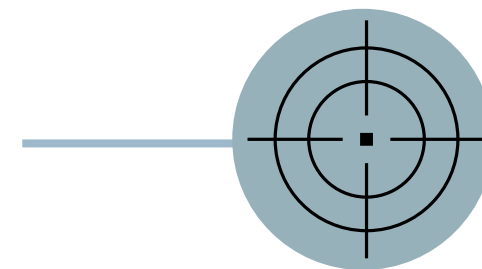
Persona	Année 1	Année 2	Année 3	Total actualisé
Valeur générée cumulée	-477 916€	-141 160€	+91 542€	+58 700€
Investissement cumulé	1 229 000€	1 229 000€	1 229 000€	1 229 000€
Différentiel cumulé	-1 706 916€	-1 370 160€	-1 137 458€	-1 170 300€

- **Le dispositif génère une valeur annuelle positive dès l'année 2.** La dynamique s'inverse entre l'année 1 et l'année 2 : les coûts one-shot (recrutement, formation) tombent tous en année 1, tandis que les bénéfices de fidélisation et de productivité montent en puissance à partir de l'année 2, portés principalement par Sophie. La valeur cumulée passe de -477 916€ en année 1 à -141 160€ en année 2, puis devient positive en année 3 (+91 542€).
- **Le différentiel cumulé reste néanmoins très éloigné de l'investissement total sur 3 ans.** Malgré une valeur cumulée positive en année 3, l'écart avec l'investissement de 1 229 000€ reste de -1 137 458€.
- **Le point de retour sur investissement ne peut pas être atteint sur 3 ans avec une cohorte figée. Il serait vraisemblablement atteint entre l'année 4 et l'année 5** dans un scénario de cohorte renouvelée, où de nouveaux salariés-parents entrent dans le dispositif chaque année, ce que nous développons en section 6.

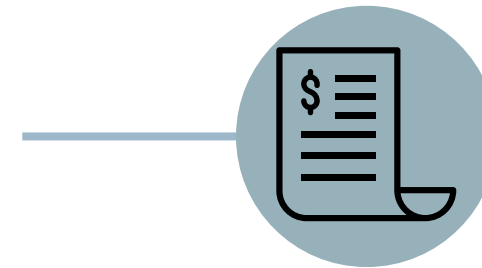
6.Recommandations

Ce que les résultats disent vraiment

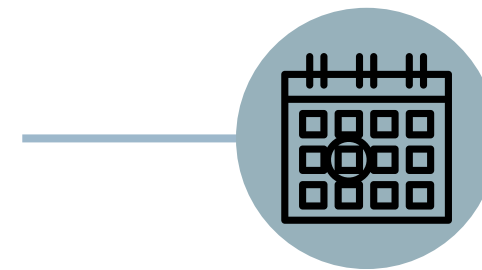
Le SROI de 0,048x ne signifie pas que le dispositif est sans valeur. Il signifie que dans les conditions modélisées, cohorte figée, horizon de 3 ans, hypothèses conservatrices, le dispositif ne couvre pas son investissement. **Trois leviers permettent d'améliorer significativement ce ratio.**



Levier 1 : Cibler les profils pour lesquels le dispositif est rentable

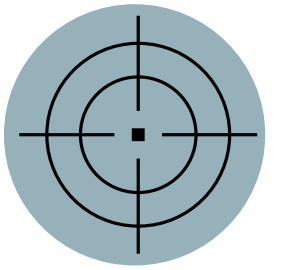


Levier 2 : Optimiser le coût du dispositif



Levier 3 : Étendre l'horizon et renouveler la cohorte

6.Recommandations



Levier 1 : Cibler les profils pour lesquels le dispositif est rentable

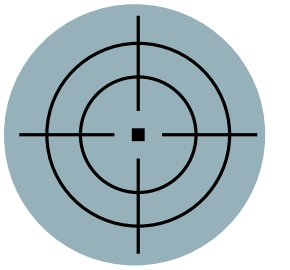
Le résultat par persona est sans ambiguïté : le dispositif crée de la valeur nette uniquement pour Sophie (+7 645€ par personne). Il en détruit pour Thomas (-11 124€), principalement en raison de sa fenêtre d'impact trop courte.

La recommandation est donc de prioriser l'attribution des berceaux selon deux critères cumulatifs :

- Le premier est la durée de fenêtre résiduelle : **un salarié-parent dont l'enfant a moins de 18 mois** au moment de l'attribution génère une fenêtre d'impact suffisante pour que le dispositif soit rentable. Au-delà de 18 mois, le ratio se dégrade rapidement.
- Le second est le risque de départ : les profils pour lesquels le risque de départ sans dispositif est supérieur à 30% sont ceux pour lesquels le gain de fidélisation est le plus significatif. Ce sont typiquement **les salariés de niveau intermédiaire avec une forte implication parentale et une solution de garde précaire**.

En pratique, cela revient à privilégier les salariés qui reviennent de congé maternité ou paternité avec un enfant de moins de 12 mois, plutôt que des salariés dont l'enfant approche des 3 ans.

6.Recommandations



Levier 1 : Cibler les profils pour lesquels le dispositif est rentable

Point de vigilance RH : équité perçue et communication interne

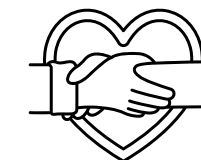
Cibler les berceaux en priorité vers les salariés dont l'enfant a moins de 18 mois est économiquement optimal, mais peut générer un sentiment d'inégalité chez les salariés-parents dont l'enfant est plus âgé, comme Thomas.

Trois approches permettent de gérer cette tension :



la liste d'attente transparente

Tous les salariés-parents sont éligibles, mais les berceaux sont attribués par ordre de priorité selon l'âge de l'enfant. Thomas sait qu'il était sur liste d'attente et que son tour n'est pas ven, c'est une file d'attente. Le dispositif est à capacité limitée avec des critères d'attribution transparents et objectifs, exactement comme une crèche municipale avec liste d'attente. La transparence des critères neutralise une grande partie du sentiment d'injustice.



le dispositif complémentaire

Pour les salariés comme Thomas, un dispositif complémentaire moins coûteux peut être proposé en parallèle : aide financière à la garde via le CESU préfinancé, négociation d'un tarif préférentiel avec la crèche privée existante, ou abondement sur le compte épargne garde. Ce n'est pas le même bénéfice, mais c'est une reconnaissance concrète de la situation.

6.Recommandations

Levier 2 : Optimiser le coût du dispositif



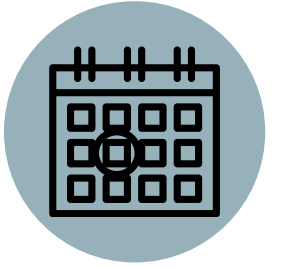
Si on étudie un scénario alternatif avec un coût de berceau à 2 700€ au lieu de 3 000€, on obtient un SROI de 0,053, soit une **amélioration de 11% du ratio à valeur générée constante**.

Deux pistes concrètes permettent de réduire le coût :

- La première est la **négociation du forfait de réservation avec l'opérateur crèche**, notamment en jouant sur le **volume** (nombre de berceaux réservés simultanément) ou en s'associant à d'autres ETI du même secteur pour une réservation groupée.
- La seconde est l'optimisation du Crédit d'Impôt Famille : certaines entreprises n'exploitent pas pleinement le CIF faute d'un suivi administratif rigoureux. Un audit des dépenses éligibles peut réduire significativement le reste à charge net.

6.Recommandations

Levier 3 : Étendre l'horizon et renouveler la cohorte



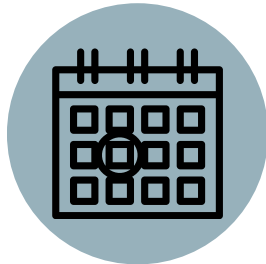
C'est le levier le plus puissant et le plus sous-estimé. Le modèle actuel photographie une cohorte figée de 200 salariés-parents sur 3 ans. Dans la réalité, l'ETI compte environ 800 salariés dont une fraction devient parent chaque année.

En intégrant le renouvellement naturel de la cohorte, estimé à 50 à 60 nouveaux salariés-parents par an dans une ETI de cette taille, **le dispositif génère de nouvelles vagues de valeur chaque année sans coût fixe additionnel**. Les nouveaux entrants bénéficient d'une fenêtre d'impact complète de 18 à 33 mois, exactement comme Sophie dans notre modèle.

Sur un horizon de 5 ans avec renouvellement annuel, le **point de retour sur investissement serait vraisemblablement atteint entre l'année 4 et l'année 5**. Une modélisation sur 5 ans avec cohorte renouvelée constitue la prochaine étape naturelle de cette étude.

6.Recommandations

Synthèse des recommandations



Levier	Impact sur le SROI	Difficulté de mise en oeuvre	Priorité
Cibler les profils à fenêtre longue	Élevé	Faible (critères RH simples)	1
Étendre l'horizon à 5 ans avec renouvellement	Élevé	Faible (modélisation complémentaire)	2
Réduire le coût du berceau	Modéré	Modérée (négociation opérateur)	3

7. Annexes - Sources

Absentéisme

Taux par catégorie socioprofessionnelle :

Le taux d'absentéisme des cadres est de 2,36% en 2024, contre 4,21% pour les professions intermédiaires. Le taux des femmes (5,19%) est supérieur à celui des hommes (3,60%). Source : Observatoire des arrêts de travail, Groupe APICIL, novembre 2025. [St72](#)

En 2024, si les cadres ont le taux d'absentéisme le plus faible (2,37%), c'est aussi la catégorie qui enregistre la plus forte hausse, en partie expliquée par une augmentation de plus d'un jour de la durée moyenne par arrêt (20,2 jours contre 19 jours en 2023). Les professions intermédiaires sont la seule catégorie dont le taux a baissé en 2024 (4,5% contre 4,59% en 2023). Source : Baromètre WTW France, 7e édition, septembre 2025.

Majoration liée à la parentalité :

Les taux d'absentéisme retenus dans le modèle (5,5% pour Amina, 9% pour Sophie, etc.) intègrent une majoration de 3 à 5 points par rapport aux taux de référence par catégorie, reflétant l'impact spécifique d'une garde non sécurisée. Cette majoration est fondée sur les travaux de Parents Zens et les données sectorielles disponibles.

Présentéisme et perte de productivité

Les salariés en situation de stress ont un taux de productivité réduit de 30 à 50% selon une étude de l'OMS. Le présentéisme coûte environ 14 milliards d'euros par an en France selon l'Institut Sapiens. Source : Institut Sapiens / OMS, cité dans Groupemenway, 2025. Moka

Plusieurs études soulignent que les salariés présentéistes seraient 30% moins productifs que les autres. Source : Hemp, 2004, cité dans moka.care. Economiamatin

Les pertes totales de productivité par an encourues en raison du présentéisme sont estimées à trois à six fois supérieures à celles associées à l'absence liée à la maladie. Source : Iverson et al., 2010 ; Nagata et al., 2018, cités dans Wikipedia. Crèches pour tous

Le présentéisme touche davantage les femmes avec des enfants, comme si le risque de perte de rémunération était priorisé sur la vie personnelle. C'est dans les professions intermédiaires que le présentéisme est le plus fort. Source : Clés du social, 2019. Agence Science-Presses

Note méthodologique : Les pourcentages de perte de productivité retenus dans le modèle (17% pour Amina, 27,5% pour Sophie, etc.) sont conservateurs par rapport aux données de la littérature, qui situe la perte à 30-50% pour les salariés en situation de stress chronique.

7. Annexes - Sources

Coût de remplacement et turnover

Des études (notamment Randstad) estiment le coût de remplacement d'un salarié expérimenté entre 100% et 150% de son salaire annuel, incluant la perte de productivité pendant la vacance du poste, le temps passé par les managers et les RH, et la perte de savoir-faire. Source : Randstad / Reflect, octobre 2025. [Talent:Program](#)

Le coût de remplacement est estimé entre 50% et 200% du salaire annuel selon l'APEC, selon le niveau du poste. Source : APEC, cité dans [Talentprogram.fr](#), 2025. [Cabinet-management-transition](#)

Le remplacement d'un cadre supérieur peut coûter jusqu'à 200% de son salaire annuel, tandis que celui d'un employé opérationnel peut représenter environ 40% de son salaire annuel. Source : Cabinet MOMEN, 2025. [Factorial](#)

Taux retenu dans le modèle : 20% du salaire annuel brut chargé pour le recrutement externe (hors coût de formation), soit une hypothèse conservatrice dans la fourchette basse des estimations disponibles.

Coût du berceau d'entreprise

Le Crédit d'Impôt Famille (CIF) permet de récupérer 50% du montant engagé pour la réservation de places, dans la limite de 500 000€ par an. La déductibilité des charges représente une économie supplémentaire de 25%, ce qui réduit le coût net à la charge de l'entreprise à environ 25% du prix initial. Source : Babilou, novembre 2025. Aladom

Le coût d'un berceau se partage entre trois acteurs : 50% pour l'employeur, 25% pour la CAF et 25% pour les parents. Grâce au CIF et à la déductibilité des charges, les deux dispositifs cumulés permettent de réduire d'environ 80% le coût annuel d'un berceau pour l'entreprise. Source : Wojo / Babilou, 2025.

Pour la famille, le coût de la réservation d'un berceau en crèche d'entreprise est identique à celui d'une crèche municipale. La participation financière des parents est déterminée par les revenus nets du foyer. Source : Cap Enfants, 2025.

Note : Le coût de 3 000€/an par berceau retenu dans le modèle représente le reste à charge pour l'entreprise après application du CIF et déductibilité IS, soit environ 25% d'un coût brut estimé à 12 000€/an. Cette hypothèse est conservative et devra être confirmée par un devis auprès d'un opérateur crèche.

7. Annexes - Sources

Paramètre	Source	Référence
Taux d'absentéisme par CSP et par genre	Observatoire APICIL + Baromètre WTW	APICIL nov. 2025 · WTW sept. 2025
Présentéisme : perte de productivité 30-50%	OMS / Institut Sapiens	Groupemenway, 2025
Présentéisme : coût 14 Mds€/an en France	Institut Sapiens	Groupemenway, 2025
Présentéisme plus fort chez les femmes avec	Clés du social	2019
Coût de remplacement : 50 à 200% du salaire	Randstad · APEC · Hays	2025-2026
Honoraires cabinet recrutement : 15-25%	Hays	Zestmeup, 2026
Coût net berceau après CIF et IS : ~25% du	Babilou · Wojo	2025
Tarif PSU : participation familiale calculée sur	Cap Enfants	2025
50% parents ont modifié leurs horaires · 32%	Baromètre Parents Zens	juin 2026
Méthodologie SROI	Social Value UK	Guide SROI, 2e éd. 2012
Durée congé maternité : 16 semaines	Code du travail	Art. L1225-17
Durée congé paternité : 28 jours	Code du travail	Art. L1225-35
Maintien salaire 100% pendant 90 jours	Convention Syntec	OPCO Atlas

Présentation d'humIMPACT



MESURE ET SUIVI DU SROI DE VOS AVANTAGES RH

humIMPACT mesure et fait le suivi de l'impact social et économique de dispositifs sociaux, à travers une étude poussée et rigoureuse

- de votre dispositif existant
- du dispositif que vous souhaitez mettre en place

Vous obtenez une étude approfondie, comprenant :

- la valeur sociale et économique générée par le dispositif
- le retour sur investissement dans le temps
- les recommandations clés pour amplifier le SROI

LES CONVICTIONS DERRIÈRE HUMIMPACT

- Offrir des avantages sociaux aux collaborateurs ne devrait pas être une belle intention, mais bien un **choix stratégique, qui bénéficie l'employeur et les salariés.**
- Aligner les intérêts des collaborateurs et de l'employeur est non seulement possible, mais encore nécessaire pour **faire société.**
- Les méthodes d'évaluation et de mesure d'impact social mises sur pied par la recherche dans le **secteur de l'Economie sociale et solidaire ont un bel avenir devant elles dans le secteur privé**, sur les enjeux RH.