



ENFANCES ENQUÊTE

« Je voyais des dollars au-dessus de leurs têtes » : dans l'enfer des crèches privées

Né d'un travail d'enquête commencé dans les colonnes de Mediacités, « Le Prix du berceau », de Mathieu Périssé et Daphné Gastaldi, consacré à l'impact de la privatisation du secteur de la petite enfance, pose avec force une question de fond : les crèches sont-elles un business comme un autre ? Extraits.

Mathieu Périssé et Daphné Gastaldi (We Report) - 6 septembre 2023 à 18h28

« **C**e livre aurait pu s'appeler L'Enfant-chiffre », écrivent Daphné Gastaldi et Mathieu Périssé, les deux auteurs de l'ouvrage finalement intitulé *Le Prix du berceau*, à paraître le 8 septembre 2023 aux éditions du Seuil, dont notre partenaire Mediacités publie ci-dessous les bonnes feuilles. Il constitue l'aboutissement d'une enquête commencée il y a un an dans les colonnes de Mediacités. Quelques mois après le décès d'un enfant dans une crèche du groupe People&Baby à Lyon, nous lançons un appel à témoignages dont le succès nous a surpris. En quelques jours, plus de 130 personnes, parents ou salariés de crèches pour l'essentiel, nous ont partagé leurs ressentis, préoccupations et, parfois, leurs grandes souffrances professionnelles.

Le gros travail de vérification et d'investigation qui a suivi a abouti à plusieurs articles approfondis réunis dans un dossier spécial consacré au secteur de la petite enfance. Mediacités s'est notamment penché sur les bouleversements suscités par la montée en force des crèches privées. Celles-ci occupent désormais 24 % du secteur en France contre 11 % il y a dix ans.

Mathieu Périssé et Daphné Gastaldi ont décidé de plonger plus avant dans les coulisses des « *empires des berceaux* », ces multinationales pour qui la petite enfance est d'abord une industrie à optimiser. Ils en sont sortis avec la conviction que les adultes de demain méritent mieux que d'être réduits, dès les premiers mois de leur existence, à être perçus comme de simples produits financiers.

En avant-première, nous vous proposons de découvrir quelques extraits choisis de leur livre-enquête *Le Prix du berceau*.

Moins d'un repas par enfant

Son téléphone vibre. Une première réponse. Ce 19 janvier 2023, Doris Vallejo a enfin osé laisser un message sur le groupe WhatsApp des parents de la crèche Couperigne des Petits Chaperons Rouges à Vitrolles (Bouches-du-Rhône). Une question la taraude depuis des semaines. « *Quand je récupère ma fille le soir, sans exagérer, elle meurt de faim !* » écrit la mère de famille, commerciale dans la vente de fenêtres. « *Je voudrais savoir si vous aussi ?* »

Les réponses ne vont pas la rassurer sur la qualité des repas servis dans cette crèche de 54 berceaux, située près de

l'aéroport de Marignane et d'Airbus Helicopters, au bord de l'étang de Berre. « *Je récupère mon enfant le soir et il prend un deuxième goûter. Et c'est tous les jours. Pourtant, on ne le récupère pas tard* », écrit une autre mère. « *Ce n'est pas bon, la qualité laisse à désirer* », répond une salariée de la crèche.

Quand ils rentrent chez eux, les enfants se jettent sur les placards. Un paquet de gâteaux entier, des biberons... Les parents que nous avons rencontrés décrivent des bébés qui réclament à manger en sortant de la crèche, plus qu'en temps normal ou durant le week-end. « *Mon enfant avait la faim au ventre* », nous confirme Jessica Scalerandi, fonctionnaire d'État de trente-deux ans, qui finira par enlever son petit garçon de la crèche quelques mois plus tard. « *J'en ai pleuré pendant une semaine* », confie-t-elle.

Le 25 janvier 2023, la directrice de la crèche, M. D., reçoit les « parents-relais », l'équivalent des parents d'élèves dans les écoles, dont Jessica. À ses côtés, Lisa Sedjerbi, cheveux discrètement méchés, piercing à l'arcade, est mère d'un petit de presque trois ans et assistante sociale. Elle maîtrise le sujet et n'y va pas par quatre chemins : « *On s'est rendu compte que beaucoup de nos enfants, qui sortent à des horaires différents, ont faim, très faim. Je ne trouve pas ça normal* », lance-t-elle ce jour-là à la directrice. Cette dernière assure avoir fait remonter des non-conformités à la cuisine centrale Ansamble, prestataire des Petits Chaperons Rouges, notamment des « *manques de grammage* » chez les bébés en ce qui concerne les purées. Elle dit avoir un stock de fruits et de biscuits au cas où et assure que « *peu d'assiettes reviennent vides* ». M. D. se veut rassurante : « *Venez le midi, voir ce qu'on sert en termes de quantités* », leur assure-t-elle.

« Il y avait souvent un manque de repas, c'était atroce. Ça pouvait être une cuillère à soupe par enfant et basta. »

Nesrine Baraffe, enseignante dans un collège, la prend au mot et arrive le lendemain midi. Ce jour-là, huit enfants sont présents, dont sa fille de deux ans et demi. Sur le chariot, sa surprise est grande en découvrant que la barquette ne contenait que « 5 P », soit cinq portions. Elle interroge la directrice, demande à voir le bon de commande des repas du jour. Refus net. Une ancienne salariée, sous couvert d'anonymat, témoigne : « *Il y avait souvent un manque de repas, c'était atroce. Ça pouvait être une cuillère à soupe par enfant et basta, raconte-t-elle. On en parlait à la directrice. Elle disait que c'étaient les consignes, elle en décommandait.* »

Pas démontés pour autant, les parents affichent une pétition à l'entrée de la crèche. « *Un certain nombre de parents de la section des grands récupèrent leurs enfants qui ont encore faim quelle que soit l'heure à laquelle ils les ont récupérés* », précise le texte. Vingt-cinq parents signent en dessous. La directrice ne semble plus assumer et retire l'affiche, selon plusieurs témoignages. De crainte que la pétition reste dans un tiroir, les mères l'envoient à tous les contacts des Petits Chaperons Rouges qu'elles trouvent en ligne, pour les alerter.

Mi-février, la directrice est soudainement absente, remplacée par une directrice « volante » qui pilote plusieurs crèches en même temps. Le 27 février, une réunion chaotique se tient en fin de journée à la crèche, avec notamment la responsable de secteur, la directrice volante et la médecin référente des Petits Chaperons Rouges. Face à la langue de bois des cadres, les parents s'impatientent et réclament la vérité.

Ce n'est que le 16 mars qu'ils auront le fin mot de l'histoire. Le directeur régional Sud-Est du réseau de crèches, Pierre-Bastien Pujol, viendra faire son *mea culpa* et présenter un plan d'action. Il s'engage à « *surstaffer* » pour

« *regagner la confiance des parents* » et à travailler sur de meilleures transmissions d'informations en fin de journée. Surtout, il reconnaît que, de septembre à janvier, il manquait « *entre trois et cinq repas* », deux jours par semaine en moyenne.

La responsable de secteur confirme. Elle a analysé laborieusement toutes les commandes des mois précédents, en les croisant avec le nombre d'enfants présents et en distinguant les bébés des enfants qui mangent de façon diversifiée. L'aveu fait tressaillir la petite assemblée de parents présents dans la salle. Les familles savent que l'impact du manque de nourriture sur des enfants en plein développement peut être grave. La révélation qu'un besoin aussi primaire ait pu être négligé les frappe de plein fouet.

Les Big Four

Qu'ont en commun l'autoroute A2 en Pologne, la concession de l'aéroport de Venise, les maisons de retraite irlandaises CareChoice et le groupe de crèches Grandir, la maison mère des Petits Chaperons Rouges ? Tous figurent dans le portefeuille du fonds d'investissement Infravia Capital Partners. Basé à Paris, ce poids lourd européen du « capital-risque » injecte des milliards d'euros dans des infrastructures de toutes sortes, pourvu qu'elles assurent des rendements intéressants. En 2023, il a par exemple lancé une levée de fonds de près de 2 milliards d'euros pour investir dans des métaux stratégiques comme le nickel ou le lithium. Mais en 2021, c'est une autre mine d'or qui a suscité son appétit : celle de la petite enfance.

Cette année-là, alors que le Covid provoque encore des fermetures à répétition dans les crèches françaises, Infravia rachète une bonne partie du groupe Grandir. Le fonds vient de lever 5 milliards d'euros, provenant principalement de compagnies d'assurances, de fonds de pension, de banques privées ou de « *family offices* », c'est-à-dire de gestionnaires de patrimoine de grandes fortunes du Vieux Continent. Au moment de ce rachat, Infravia valorise le groupe Grandir à près de 850 millions d'euros.

Dans un communiqué, le fonds explique être très intéressé par les « *perspectives de croissance régulière* » qu'offre cette entreprise, dans un contexte de manque de places de crèche un peu partout en Europe. De son côté, le président des Petits Chaperons Rouges rappelle être passé de 250 crèches en France en 2016 à plus de 650 établissements en Europe et en Amérique du Nord en 2021 et se réjouit de cette « *nouvelle étape* » dans la vie de son entreprise. Peu après, Grandir-LPCR frappe fort en France en rachetant les quelque 300 crèches du groupe Sodexo pour plus de 200 millions d'euros. Un coup d'accélérateur qui lui permet de devenir le leader du secteur dans l'Hexagone.

« Les crèches lucratives ont suivi le même type d'évolution que celui du secteur des personnes âgées. »

Ces dernières années, ces opérations de rachats et de fusions se sont multipliées. Au point que l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) estime, dans son dernier rapport, que les crèches lucratives ont suivi « *le même type d'évolution que celui du secteur des personnes âgées* », marqué par la constitution de mastodontes comme Orpea ou Korian. Cette valse des millions a été pointée du doigt en 2021 par le Syndicat national des professionnels de la petite enfance (SNPPE), première organisation interprofessionnelle du secteur, créée en 2020 dans la foulée de la crise du Covid. « *Les bébés ne sont pas des transactions financières* », mettait-il en garde.

Combien de parents ont conscience de la grande industrie financiarisée qu'est devenu le secteur ? En vingt ans, des empires du berceau se sont constitués en France, de rachats en levées de fonds. Peu à peu, ils se sont exportés jusqu'en Chine, en Argentine ou aux États-Unis. Si ces entreprises cultivent encore une image familiale, le temps des pionniers à la tête d'une poignée d'établissements paraît bien loin.

Dans le monde de la finance, on parle des « Big Four » pour désigner les quatre plus grands cabinets mondiaux d'audit et de conseil financier, les Ernst & Young, Deloitte, KPMG ou PwC. L'expression pourrait aussi s'appliquer aux quatre réseaux qui dominent actuellement le marché des crèches privées en France : le groupe Grandir-Les Petits Chaperons Rouges, Evancia et sa marque principale Babilou, La Maison Bleue et People&Baby. À elles quatre, ces entreprises représentent près de 65 % du secteur marchand. Des incontournables avec qui les pouvoirs publics doivent désormais composer.

Remplir à tout prix

Quelques minutes après le début de notre entretien, la voix de Catherine se trouble. « *Je suis tenace mais ce n'est plus possible. Ce système malmène tout le monde. C'est ma responsabilité de témoigner* », lâche-t-elle, au bord des larmes. Son parcours ressemble à celui de nombreuses professionnelles de la petite enfance : une carrière sur le terrain, puis l'envie de progresser. Un poste de cadre en tant que coordinatrice d'une quinzaine de crèches dans la région Auvergne-Rhône-Alpes pour un grand groupe. Des journées à rallonge, le sentiment de perte de sens, la pression, l'épuisement permanent et le burn-out qui explose « *logiquement* », comme une fatalité. En arrêt maladie lorsque nous l'appelons, Catherine sait déjà qu'elle ne reviendra pas.

Cette quinquagénaire ne découvre pas la crise majeure qui traverse le secteur : manque de professionnelles qualifiées, pénurie de places ou salaires « *au lance-pierre* ». Tout cela, elle l'a intégré depuis longtemps. Mais son quotidien a été chamboulé il y a quelques années, quand son entreprise de crèches a été rachetée par un « *mastodonte* » du secteur. Dans leurs bagages, les nouveaux dirigeants ont amené de nouveaux mots : des « *process* » pour optimiser la performance de l'entreprise, qui écrasent tout sur leur passage et dépouillent les professionnelles de leur marge de manœuvre. Des « *revues mensuelles d'activité* », pendant lesquelles les directeurs de crèche sont passés au gril par leurs « *N+1* ». Des fiches d'objectifs et leur cortège de données chiffrées. Des primes de résultats, liées au remplissage de la crèche ou à d'autres indicateurs de performance.

« On vend du rêve aux familles. »

En tant que coordinatrice, Catherine est la courroie de transmission entre le siège du groupe et les équipes sur le terrain. « *Entre le marteau et l'enclume* », dit-elle. Bien sûr, il y a la pénurie de personnel, le stress de gérer des crèches avec des budgets serrés, le turnover permanent. « *Dans mes quinze crèches, seul un quart des équipes sont stables depuis deux ans, comment voulez-vous construire un accueil correct dans ces conditions ?* » Mais ce qui plombe le plus Catherine, c'est ce sentiment de ne pas être en accord avec ses propres valeurs.

« *On vend du rêve aux familles.* » Les jolis prospectus de son employeur parlent de respect du rythme de l'enfant, de pédagogies innovantes, de crèches écolos ou bilingues. « *Aux yeux du public, nous passons pour des passionnées avec un dévouement presque religieux, mais derrière, ça ne suit pas. Je suis heurtée dans mes convictions profondes que la petite enfance est là pour assurer de bonnes fondations aux tout-petits. Si on ne peut plus le faire, tout*

s'effondre », soupire-t-elle.

En toile de fond, la peur de l'erreur ou du drame irréparable. En juin 2022, Catherine a été secouée par le décès d'un enfant de onze mois au sein d'une crèche du groupe People&Baby à Lyon. « *Quand vous avez la tête dans le guidon, vous ne pouvez plus garantir la sécurité des enfants. Je pense que beaucoup de directrices se sont dit "ça aurait pu arriver dans ma crèche".* »

« C'est comme un avion : vous avez des charges fixes pour un trajet, donc il faut remplir au maximum. »

[...] Dans le milieu, le Graal est de signer un contrat avec de grandes entreprises ou des ministères présents sur tout le territoire. Faire affaire avec L'Oréal, Total, le ministère de l'Intérieur ou EDF, c'est la garantie de centaines de places commercialisées. Mais pour y parvenir, les groupes doivent être implantés partout en France, voire à l'étranger, pour que chaque salarié de ces multinationales puisse disposer d'une structure proche de chez lui. « *Le nerf de la guerre, c'est le maillage territorial* », confirme Amaury Chaumette [ancien directeur des ventes aux Petits Chaperons rouges – ndlr].

Afin d'augmenter ce maillage, les groupes rachètent, créent des structures ou bien nouent des partenariats avec d'autres crèches. Certaines entreprises comme Ma place en crèche ou Crèches pour tous (le réseau de People&Baby) se sont spécialisées dans cette activité. Elles deviennent alors des « bookers », que l'on peut comparer à des entreprises de courtage. Ces apporteurs d'affaires proposent les places de leurs crèches partenaires à des employeurs ou à des particuliers, moyennant une commission. Des grossistes en berceaux, en quelque sorte.

Car il faut remplir, coûte que coûte. Quelle que soit l'entreprise, la moindre place vacante, même une demi-journée, est vue comme un manque à gagner. Qu'importe si les professionnelles sont déjà à bout de souffle. « *C'est comme un avion : vous avez des charges fixes pour un trajet, donc il faut remplir au maximum* », détaille Clémentine. Les directrices de crèche sont donc incitées à « *faire de l'occasionnel* », c'est-à-dire à faire signer des contrats à des familles pour quelques heures éparpillées çà et là. « *On cherche des bouche-trous* », résume notre interlocutrice.

« Les consignes sont orales, parce que nous sommes parfois en dehors des clous. »

Selon la jeune femme, les marges nettes des crèches qu'elle pilotait étaient « *importantes* » sans que rien ne soit redistribué au personnel souvent payé au Smic, qui sert pourtant de « *variable d'ajustement* », déplore-t-elle. Et d'évoquer, elle aussi, les « *revues de périmètres* », ce moment où les directrices rendent des comptes à leurs supérieurs. « *Ça se fait avec un enrobage de bienveillance. On ne leur dira jamais : "Il faut que tu rationnes les enfants"* », raconte Clémentine. « *Mais elles n'ont pas beaucoup de leviers, à part ne pas remplacer quelques absences ou grappiller sur quelques fournitures. Sauf que les filles sur le terrain le prennent en pleine tête !* »

« *Les consignes sont orales, parce que nous sommes parfois en dehors des clous* », souffle Bertrand (le prénom a été modifié). Jusqu'au début de l'année 2022, ce cadre a été le coordinateur de sept crèches d'un des plus gros groupes du secteur, en Bourgogne. « *L'obsession de la direction, c'est de ne pas avoir de gras, pas de personnel en trop* »,

raconte-t-il. Quitte à flirter avec la ligne rouge. « *Régulièrement, sur certaines plages horaires, on arrivait à douze enfants pour une professionnelle, au lieu de six autorisés. La direction était parfaitement au courant. Elle disait que le directeur devait donner un coup de main, voire l'agent de service. L'idée d'un recrutement ou d'un intérimaire n'était jamais envisagée.* »

La tyrannie des chiffres

Comme ses concurrents, Babilou a une obsession : ne pas faire travailler plus de professionnels que le minimum nécessaire. La masse salariale représente près de 80 % des coûts de fonctionnement d'une crèche. Tout le jeu consiste à ajuster en permanence le nombre de salariés présents dans la crèche en fonction du remplissage plus ou moins élevé de l'établissement. Tout en maintenant le taux d'encadrement prévu par la loi en atteignant les objectifs fixés par la CAF, pour bénéficier du niveau de subvention publique le plus haut. Il s'agit de ne pas laisser de « gras », pour grappiller un peu plus de marge.

Pour cela, l'entreprise dispose d'outils comme le Babilog. Un tableau de bord numérique où sont centralisés, jour par jour, les indicateurs de ses crèches : nombre d'heures facturées, places disponibles, taux d'occupation... Les statistiques de chaque crèche sont scrutées par le groupe, en temps réel, pour ajuster les effectifs au nombre d'enfants présents. Si la crèche n'est pas assez pleine, l'entreprise n'hésite pas à réduire le nombre de personnel auprès des enfants, pour rester au strict minimum légal.

Cassandra (le prénom a été modifié) a dirigé une crèche Babilou en Île-de-France, dès 2018. Son passage dans l'entreprise se résume surtout à des tableurs Excel, qu'elle ouvre par dizaines sur l'écran de son ordinateur. Des lignes budgétaires à respecter, des relevés d'heures facturées, des demandes de remplacement et des taux mensuels à ne plus savoir qu'en faire. Lorsque nous la rencontrons, dans un café, cette jeune professionnelle a fini par démissionner, usée par « l'absurdité » de ce système. « *La politique de Babilou, c'est de remplir les crèches d'abord, et de trouver les professionnelles ensuite* », résume-t-elle.

■ « À la fin, bêtement, je voyais des dollars au-dessus de la tête des enfants. »

Devant nous, Cassandra tente de résumer la myriade de chiffres qui faisait son quotidien. Tout est une affaire de ratios. Une directrice passe le plus clair de son temps à compter. Faites le rapport entre le nombre d'heures réalisées et les places disponibles, vous avez le taux d'occupation. Comparez les heures facturées aux familles avec celles réellement réalisées, voici le taux de facturation. N'oubliez pas de compter le nombre de personnel diplômé, les « *cadres* » des crèches (éducatrices de jeunes enfants, infirmières, auxiliaires de puériculture...), pour vérifier qu'elles représentent bien 40 % des effectifs de la journée. Sans oublier bien sûr de respecter le taux d'encadrement de 1 professionnel pour 6 enfants, ou bien de 1 professionnel pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 pour 8 « marcheurs », en fonction du mode de calcul choisi par votre crèche. Ajoutez des demandes de remplacement, en vous appuyant, cela va de soi, sur d'autres feuilles de calcul préremplies... « *Le temps passé sur ces tableurs, c'est hallucinant !* » s'étonne encore Cassandra.

Ce récit, nous l'avons entendu à l'identique chez plusieurs directrices de crèche que nous avons rencontrées, y compris d'autres groupes. Ces ratios sont d'abord imposés par la CAF, en contrepartie du financement de la Sécu. Mais d'autres sont la traduction de la stratégie et des objectifs de Babilou. Un exemple : si la crèche fait des

heures « *en plus* », son enveloppe d'achat de matériel sera mieux dotée. Si elle n'atteint pas ses objectifs, adieu l'enveloppe jouets. « *À la fin, bêtement, je voyais des dollars au-dessus de la tête des enfants. Je me disais "il faut faire du chiffre, comme ça, on peut acheter des jouets, on peut faire des choses". C'est triste* », se souvient Cassandra.

Salariées brisées

[...] À Montpellier, où nous la rencontrons, Océane pèse ses mots pour parler de son ancien travail, assise dans un café du centre-ville. Cette éducatrice de jeunes enfants n'a pas tenu longtemps dans une crèche privée d'un grand groupe des Hauts-de-Seine, en 2018. « *On se retrouvait à garder huit enfants chacune et à devoir nettoyer les jeux, par exemple. Il y avait en permanence des tâches à faire* », raconte-t-elle. Elle ne supportait plus de devoir changer les couches des enfants en une à deux minutes, un moment qui est censé être « *un peu privilégié pour l'enfant car on est seule avec lui, on l'accompagne dans son autonomie* ». Elle ne s'en rend pas compte mais elle est épuisée et maigrit à vue d'œil. Elle perd une dizaine de kilos, tombant à 43 kg pour 1,70 m.

Océane énumère ses problèmes de genoux, de dos, le bruit constant et la sensation d'être en vigilance tout le temps. En plein burn-out, elle rompt sa période d'essai. Le 2 novembre 2018, Océane écrit à la médecine du travail et dénonce « *un sentiment de ne pas être écoutée* » par sa direction sur son impression de faire un « *travail à la chaîne* » auprès des enfants. Elle ajoute : « *J'avais craqué une fois après un entretien avec la direction et j'ai aussi vu d'autres membres de l'équipe craquer, à bout de nerfs.* » Dans le même e-mail, elle se dit inquiète « *pour le bien-être de l'équipe mais aussi des enfants* ». Un an après, elle déménage dans le Sud. Aujourd'hui, il est hors de question pour elle de retourner en crèche, elle est devenue assistante parentale.

À la fatigue physique s'ajoutent aussi les problèmes de fournitures qui arrivent avec des semaines de retard, les jouets, les meubles que l'on répare avec un bout de Scotch, faute d'avoir le budget pour en acheter des neufs. « *J'ai vu des collègues payer de leurs propres deniers des paquets de couches au Casino du coin* », se souvient Céline, passée par une crèche à Malakoff, dans les Hauts-de-Seine. Quand ce ne sont pas les pannes de chauffage ou les problèmes de plomberie qui tardent à être résolus. « *On est restés quatre mois sans lave-linge, on allait nous-mêmes à la laverie !* » raconte une ancienne adjointe d'une crèche parisienne de People&Baby. À ce sujet, l'entreprise nous répondra qu'il est « *possible* » qu'une réparation prenne plusieurs semaines et que « *de manière très exceptionnelle [...] certaines lessives aient dû être effectuées au Lavomatic ou par un prestataire externe selon les cas* ».

« Il fallait assurer le même rendement quel que soit le nombre de professionnels présents. »

Lui aussi a songé à tout plaquer. De son passage dans une crèche People&Baby en Normandie, Anthony Grall a gardé des épisodes dépressifs, quelques angoisses, une invalidité permanente fixée à 5 % par la médecine du travail et 2 108,55 euros d'indemnités versées par la Sécu en février 2023. « *C'est pas cher payé pour une période de ma vie où j'ai failli perdre la mienne* », murmure ce trentenaire, l'un des rares hommes dans ce milieu à 95 % occupé par des femmes.

En 2014, son CAP petite enfance en poche, il commence sa carrière en Normandie. Ce jeune père de famille, qui a plutôt fait des études de graphisme, s'est intéressé au milieu après la naissance de son fils en 2011. Comme pour

beaucoup, les débuts dans ce secteur sont faits de remplacements et de CDD précaires. Il roule sa bosse dans des crèches associatives, municipales, interentreprises ou des micro-crèches. En janvier 2021, il obtient son premier CDI dans une crèche du groupe People&Baby. Une structure de 100 enfants intégrée au centre hospitalier de Rouen. La plupart des enfants sont ceux du personnel du CHU. Anthony débarque dans cet immeuble de trois étages, une section de trente enfants par étage. « *On l'appelait "l'usine"* », se remémore-t-il. La crèche ouvre de 5 h 45 à 21 h 30. « *Il faut tenir cette cadence ! Il fallait assurer le même rendement quel que soit le nombre de professionnels présents*, explique-t-il. *C'est une grosse machine à faire tourner.* » Il tiendra un an.

Spontanément, un souvenir de 2021 lui revient en mémoire. Peut-être l'un de ses derniers dans l'entreprise. L'image du « *phare* ». C'est comme ça qu'Anthony et ses collègues avaient baptisé un poste de travail, parmi les plus durs de la crèche. Le principe est simple : pendant que les professionnels donnent les repas « *à la chaîne* » aux enfants, un autre est posté au milieu des autres qui attendent, « *pour faire tampon* ». Ce poste hante encore Anthony. « *Vous restez planté au milieu de la pièce, face à quinze ou vingt enfants qui pleurent ou vous sollicitent, sans pouvoir rien faire. Vous faites le clown, vous racontez une histoire, vous marchez sur les mains si vous pouvez, mais au final vous êtes forcément dépassé. Vous essayez d'en consoler un, deux, trois, mais vous êtes submergé.* » C'est cette vague, ce sentiment d'impuissance, qui a brisé Anthony.

Mathieu Périssé et **Daphné Gastaldi (We Report)**

Si vous avez des informations à nous communiquer, vous pouvez nous contacter à l'adresse enquete@mediapart.fr. Si vous souhaitez adresser des documents en passant par une plateforme hautement sécurisée, vous pouvez passer par SecureDrop de Mediapart, [la marche à suivre est explicitée dans cette page](#).

Boîte noire

Cet article a d'abord été [publié](#) lundi 4 septembre 2023 par Mediacités.

[Retrouvez ici](#) les derniers articles de Mediacités publiés par Mediapart.

Mediacités est un journal en ligne d'investigation locale présent à Lille, Lyon, Toulouse et Nantes. Nos autres partenaires : [Marsactu](#) à Marseille, [Le Poulpe](#) en Normandie, [Rue89 Strasbourg](#) et [Rue89 Lyon](#), le [Bondy Blog](#) (Seine-Saint-Denis) et [Guyaweb](#) (Guyane).