

Direction des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

**MAS HES-SO DIS**

## **La qualité d'une crèche peut être pilotée avec les outils du monde de l'entreprise ?**

**Ayer Jatón Corinne**

---

Module Travail de Master

Spack Annelyse  
Directrice du travail de Master post grade

---

**Volée 2014** Lausanne, le 28/08/2017/

## Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement Annelyse Spack pour sa disponibilité, ses critiques pertinentes et son soutien dans la rédaction de ce travail de master.

Je remercie Madame Catherine Mutter, Présidente du Conseil de la Fondation Myosotis et Monsieur Bohnenblust, Manager des crèches de m'avoir permis de suivre cette formation et pour le soutien et la confiance accordée depuis six ans dans ma fonction de directrice.

Un grand merci à mes lectrices, Isabelle et Karina pour leurs remarques constructives, leur soutien et leur disponibilité.

La fin de ce travail est aussi l'occasion de mesurer à quel point les réflexions avec les familles et les équipes m'ont permis de mener à bien cette recherche exploratoire. Je remercie tout particulièrement mes collaboratrices Roxanne et Mathilde qui m'ont secondée lors du « Focus group » ainsi que les parents qui ont participé à cet échange : Marine, Emily, Karin, Myriam, Monika, Sandrine.

Et pour terminer, je remercie pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements, ma famille, mes amis ainsi que l'ensemble de l'équipe de Pomme d'Happy.

## Résumé

Ce travail propose une exploration dans le domaine de l'évaluation de la qualité dans le milieu de la petite enfance et questionne la possibilité d'utiliser, des outils du monde de l'entreprise en complément à ceux déjà existant dans le domaine de la petite enfance. Est-ce possible d'établir des critères, des indicateurs et d'évaluer si la qualité est au rendez-vous ?

Le principal axe de cette recherche exploratoire est la qualité pour les parents. Définir avec eux les priorités, les attentes explicites et implicites interroge leur place au sein des crèches. La littérature sur la qualité de l'accueil dans la petite enfance met l'accent sur le « Faire sens » et remet en question la volonté de tout objectiver, de tout évaluer.

Cette démarche réflexive permet de situer à quels types de modèle de qualité et de conventions, une crèche appartient et d'identifier si la place laissée aux parents correspond aux valeurs que défend l'institution. Elle ouvre la réflexion sur la pertinence d'utiliser ou pas les outils du monde de l'entreprise pour piloter la qualité au quotidien.

## Table des matières

<b>A) Introduction</b>	<b>6</b>
1. <i>Choix du sujet</i>	9
2. <i>Contexte interne</i>	10
2.1 <i>Organisation de la crèche</i>	11
3. <i>Contexte légal</i>	12
4. <i>La démarche historique du concept de la qualité</i>	13
5. <i>Réflexions sur le concept de la qualité</i>	14
<b>B) Cadre théorique : La construction sociale de la qualité</b>	<b>16</b>
1. <i>Les différentes conceptions de la qualité</i>	16
2. <i>Les cinq dimensions de la qualité selon Petrella et al.</i>	18
3. <i>Dimensions de qualité et conventions</i>	19
4. <i>Les différents modèles d'organisation et de typologies des conventions de qualité</i>	21
<b>C) Modèles et outils pour viser la qualité</b>	<b>23</b>
1. <i>Modèles du « Faire sens »</i>	23
2. <i>Modèle des vignettes pédagogiques</i>	27
3. <i>Modèle du monde de l'entreprise</i>	28
3.1 <i>Les enquêtes de satisfaction</i>	30
<b>D) Analyse</b>	<b>32</b>
1. <i>Les cinq dimensions de la qualité</i>	33
2. <i>Les modèles d'organisation</i>	35
3. <i>De quel modèle s'approche la crèche Pomme d'Happy ?</i>	37
4. <i>Les différents critères</i>	40
5. <i>Quels sont les avantages et les limites de ce que propose F. Pirard ?</i>	41
6. <i>Comment s'y prendre pour développer cette proposition ?</i>	44
7. <i>Comment obtenir les réponses des parents, entendre la voix du client ?</i>	45
8. <i>Les enquêtes de satisfaction avantages et limites</i>	48
9. <i>Développement des enquêtes de satisfaction</i>	49
<b>E) Enquête de terrain : une première exploration</b>	<b>51</b>
1. <i>Méthode</i>	51
2. <i>Constitution du focus groupe</i>	52
3. <i>Déroulement de la séance et thématiques abordées</i>	53
4. <i>Contenu de l'entretien</i>	54
5. <i>Conduite des entretiens et transcriptions</i>	57
5. <i>Première partie du focus group avec les outils du monde de l'entreprise</i>	57
7. <i>Deuxième partie du focus group avec l'outil des vignettes pédagogiques</i>	60
8. <i>Analyse des outils utilisés lors du focus group</i>	62
8.1 <i>Analyse des outils CTQ et VOC</i>	62
8.2 <i>Avantages et inconvénients des outils VOC et CTQ</i>	63
9. <i>Les vignettes pédagogiques</i>	65
<i>Avantages et inconvénients de l'outil des vignettes pédagogiques</i>	65
<b>F) Conclusions et perspectives</b>	<b>66</b>
<i>Quelle est la suite que je souhaite donner à ce travail de master ?</i>	67
<i>Comment vais-je procéder ?</i>	68

<b>Bibliographie</b>	<b>70</b>
<b>Cours</b>	<b>71</b>
<b>Ressources électroniques</b>	<b>71</b>
<b>Texte de loi</b>	<b>71</b>
<b>Annexe 1 : Déclaration de bonne foi</b>	<b>72</b>

## A) Introduction

Dans un monde où la question de la qualité se pose de plus en plus et ceci même dans le domaine du social et de l'éducation, je souhaite traiter ce sujet pour développer une réflexion sur la qualité qui prenne en compte les partenaires de la crèche, à savoir les parents et le Comité de la Fondation. Mon principal objectif est d'évaluer si les outils de gestion du monde de l'industrie pourraient être utilisés dans le milieu de la petite enfance pour définir et évaluer la qualité.

Actuellement, je gère une crèche d'entreprise et dans ce contexte, je suis amenée à utiliser de nouveaux outils que je ne connaissais pas auparavant dans le cadre de ma pratique professionnelle. Par exemple, nous établissons des procédures pour la gestion financière de la crèche, pour la gestion des risques et celle de la sécurité que nous mettons par écrit à l'aide de programmes informatiques spécifiques (Visio)<sup>1</sup>. D'autres outils, provenant du monde de l'entreprise nous sont utiles pour évaluer la qualité (Enquêtes de satisfaction avec logiciel)<sup>2</sup>. Certains nous servent de supports dans la gestion des ressources humaines (Nine boxes)<sup>3</sup>.

Lors de la formation du Master en Direction et Stratégie des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS), j'ai également pu constater l'importance de plus en plus prégnante de ces méthodes et outils provenant du monde industriel. Cela reflète bien l'influence actuelle du monde de l'entreprise dans la gestion des institutions du domaine social et sanitaire. Nous devons être capables à la fois, d'avoir une qualité de gestion rigoureuse, une vision stratégique à court, moyen et long terme et de piloter nos institutions de la manière la plus efficiente possible.

Ces nouveaux moyens de management des lieux d'accueil visent notamment l'uniformisation des procédures et la création d'*indicateurs* pour comparer et ajuster les pratiques et permettre une gestion contrôlée des coûts. Toutes ces méthodes visent des standards de qualité et participent à un meilleur contrôle en terme administratif et au niveau de la qualité du service. Dans leur livre traitant de la qualité dans le milieu de la petite enfance, Dahlberg, Moss et Pence admettent « ...que le discours de la qualité pourrait être particulièrement utile pour certaines questions hautement techniques, peut-être par exemple, l'hygiène alimentaire ou les normes de constructions destinées à assurer la sécurité physique des enfants dans les institutions » (2012, p. 194). En revanche, ils émettent leur avis et attirent notamment l'attention sur le fait que ces méthodes méconnaissent la complexité du travail effectué dans le domaine de la petite enfance :

---

<sup>1</sup> Logiciel de diagrammes pour organiser des idées complexes.

<sup>2</sup> Outil d'évaluation de la qualité perçue par les clients.

<sup>3</sup> Outil d'évaluation des performances et potentiels des collaborateurs.

« Notre critique de l'approche moderniste de la petite enfance-typiquement représentée par l'essor des méthodes utilisant de mesure standardisées-est qu'elle fonctionne comme si elle était la seule approche, la seule véritable manière de faire et qu'elle réduit, de ce fait la complexité et la diversité à des problèmes méthodologiques pouvant être contrôlés et manipulés (Eymard-Duverney, 1989)» (2012, p. 195).

La volonté de tout objectiver paraît difficilement réalisable dans une prestation de services où la relation entre l'utilisateur et le prestataire est au cœur de notre travail. Au vu de la complexité de notre mission, une définition de ce que serait la qualité pour les familles est complexe à établir.

Peut-être qu'en développant, en explorant cette question, je vais arriver à avoir des *indicateurs* plus clairs sur ce que signifie un accueil de qualité pour les parents. Un *indicateur* doit être précis et spécifique. Il doit permettre d'évaluer précisément la qualité. Cette démarche va être l'occasion d'évaluer, si cet objectif est atteignable dans le domaine de la petite enfance.

Toute la gestion d'une crèche ou d'un autre lieu devrait être prise en compte pour viser la qualité de nos prestations. Voilà ce que l'on peut déduire des principes du management de la qualité dans le monde de l'entreprise appliqué à celui de la petite enfance. La différence fondamentale est que dans le domaine de la petite enfance, nous ne parlons pas de produit comme dans l'industrie car « Le terme même de « produit » s'avère inadapté, du fait du caractère malléable de l'objet d'échange » (Eymard-Duvernay, 1989, p. 333).

Bien que le terme de « produit » soit inadapté à notre domaine, il est bien question de la qualité de nos prestations. Tout ce qui est mis en place dans le monde de l'industrie pour assurer la qualité vise la satisfaction du client, mais aussi, la standardisation des procédés pour finalement aboutir à une réduction des coûts. Hors l'aspect financier, ce discours sur la qualité dans le domaine de l'enfance ne prend pas en compte la complexité et la pluralité des compétences nécessaires que demande un accueil de qualité.

La principale question que je souhaite développer dans ce travail de master est la suivante :

Est-ce que nous pouvons, à l'aide des outils que propose le monde de l'entreprise, avoir une vision claire des besoins des familles et surtout quelles sont les méthodes qui nous permettent d'avoir un retour pertinent des parents en terme de qualité de nos prestations ? Je souhaite pouvoir à la fin de ce travail de master avoir la capacité d'évaluer la qualité de notre accueil et cela en ayant des retours les plus précis et clairs possibles de la part des familles des enfants que nous accueillons.

Cette démarche se veut exploratoire, elle sera le début d'une plus longue réflexion à mener ensuite sur le terrain afin de développer une politique de qualité à long terme.

Cette recherche est également une démarche d'ouverture car il s'agit d'impliquer les parents pour nous permettre de mieux connaître leurs *besoins*. Jusqu'à présent, nous réfléchissions sur le terme de la qualité entre professionnels et demandions aux parents d'évaluer notre travail en fonction de nos *critères*. Entreprendre cette démarche nécessite que nous soyons prêts à accepter une remise en question, de faire un pas de côté, d'être prêts à questionner des croyances ou des convictions qui nous « (Petrella, 2014) (Petrella, 2014) habitent » en tant que professionnels de l'enfance.

Dans ce travail, je vais tout d'abord situer la crèche Pomme d'Happy dans le cadre que proposent Petrella, Richez-Battesti, Chanut-Guieu, Lhuillier, Laurent au cours de l'étude qu'ils ont menée (2014) sur le territoire français. Ce cadre d'analyse permettra de définir dans quel type de *dimension de qualité* s'inscrit la crèche Pomme d'Happy.

Dans la deuxième partie de ce travail, je vais explorer les possibilités qu'offrent les outils du monde de l'entreprise dans la définition de la qualité par les familles.

Je présenterai deux outils permettant d'aborder la thématique de la qualité et des *critères* qui peuvent la définir.

- Le premier, un outil du monde de l'entreprise et plus précisément du *Lean Management* : le *Critical total quality* (CTQ) établi à partir de la *voix du client* (VOC)
- Le deuxième, celui des *vignettes pédagogiques* n'est pas un outil du monde de l'entreprise. Il a été créé par le PEP (Service itinérant d'appui pédagogique et logistique).

Pour évaluer la pertinence de ces outils, je vais les tester avec les familles. Je souhaite les impliquer dans ma réflexion sur la qualité, car lors de multiples situations que j'ai vécues au sein de la crèche, certaines questions ont émergé et m'ont donné envie d'aller plus loin dans ma compréhension des différences entre les *critères* de qualité pour les parents et ceux des professionnels de la petite enfance.

Par exemple, un jour, j'ai interrogé plusieurs familles pour leur demander si pour eux, il était important de connaître les différents titres et niveaux de formation du personnel de l'équipe éducative ? Presque tous m'ont répondu qu'il leur était bien plus important d'avoir des personnes enthousiastes et motivées et le fait qu'elles aient un diplôme d'éducatrice de l'enfance ou d'assistante socio-éducative était à leurs yeux vraiment secondaire.



Cet exemple met en lumière les questions qui se posent dans le traitement de ce sujet :

- Que signifie le mot qualité pour les parents, a-t-il la même définition que pour les professionnels ?
- Quelle place leur laissons-nous dans l'établissement de nos critères de qualité ?

Suite aux échanges qui auront eu lieu dans ce groupe de travail avec les parents, je vais pouvoir classer les attentes et besoins des parents.

Mon objectif principal sera d'explorer les possibilités qu'offrent les outils du monde de l'entreprise et les *vignettes pédagogiques* développées par Partenaire Enfance et Pédagogie (PEP, 2012) dans la définition de la qualité et de son évaluation au sein des lieux de vie dans la petite enfance.

## 1. Choix du sujet

Le choix de ce sujet est né d'une réflexion sur la qualité des prestations que nous offrons aux enfants et à leurs parents et aussi, d'une demande du Comité de la Fondation. Les membres du Comité souhaiteraient en effet, avoir des *critères* clairs, précis et objectifs afin que nous puissions être capables d'évaluer la qualité de nos prestations. Je souhaite travailler sur la complémentarité des outils à disposition pour essayer d'approcher au plus près un modèle de qualité d'accueil qui prenne en compte les attentes des familles. Et aussi, que nous puissions avec les parents parler un langage commun fondé sur l'élaboration claire de *critères* de qualité.

Le concept de qualité a tout d'abord besoin d'être défini. En effet, tout le monde s'accorde volontiers sur l'importance d'avoir un accueil de qualité, mais chacun a sa propre représentation de la qualité en lien avec son cadre de référence, professionnel ou non professionnel.

La qualité est un sujet qui a motivé mon choix car il concerne toutes les structures d'accueil de la petite enfance. L'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) qui subventionne la création de places d'accueil dans la petite enfance à commencer à demander à d'autres types d'institutions sociales d'être certifiées au niveau de la qualité, mais pour l'instant aucune exigence de ce type n'est demandée aux lieux d'accueil de la petite enfance. Cependant, même si ce n'est pas encore d'actualité, ce sujet mérite d'être traité et nous permettra peut-être, de ne pas être pris au dépourvu en cas de demande officielle de certification au niveau de la qualité.

Après une recherche sur les différentes conceptions de la qualité et des différents modèles proposés, je vais présenter un outil que nous utilisons déjà au sein des crèches de la Fondation :

l'enquête de satisfaction. Je vais évaluer les avantages et les limites de ces enquêtes et essayer de les développer. Pour ce faire, j'aimerais arriver à définir le plus précisément possible les besoins des familles et pouvoir ainsi, les interroger (au travers des enquêtes de satisfaction) de manière plus pertinente et plus précise sur leurs attentes. Je trouve intéressant d'essayer de développer cet outil car, bien utilisé, il peut apporter une réelle valeur ajoutée à l'évaluation de la qualité.

Les questions que je me pose sont notamment :

- 1) Quels sont les critères de qualité pour les parents ?
- 2) Est-ce que les enquêtes de satisfaction peuvent être le moyen de questionner la qualité de nos prestations de la manière la plus précise possible ?
- 3) Pouvons-nous poser l'hypothèse selon laquelle des outils de gestion de la qualité venant du monde de l'entreprise peuvent s'appliquer dans nos lieux d'accueil de l'enfance pour évaluer la qualité, alors, qu'il n'est pas question de client, de produit, de rentabilité, mais d'enfants, de « parents usagers » et de qualité pédagogique ?
- 4) Y a-t-il d'autres moyens pour évaluer la qualité de nos prestations ?

Je souhaite mettre en évidence les différents outils et méthodes d'évaluation de la qualité provenant du monde de la petite enfance et de celui de l'entreprise. Une évaluation critique de ces moyens me permettra de définir si l'utilisation de ces outils au sein des crèches est pertinente.

Ce travail permettra aussi aux financeurs (le Conseil de Fondation) de comprendre les attentes des familles et d'apprécier le travail effectué par les professionnels pour travailler « main dans la main » avec les familles, et de répondre le plus possible aux besoins de ces dernières et aux exigences des professionnels.

## 2. Contexte interne

Le contexte dans lequel j'évolue n'est pas étranger au choix de ce sujet. Je travaille depuis janvier 2012 en tant que directrice à la crèche Pomme d'Happy. Cette institution a ouvert en 2010 et dépend de la Fondation Myosotis. Elle gère deux crèches, une à Neuchâtel (ouverte en 2013) et celle où je travaille à Lausanne.

Chaque crèche de la Fondation Myosotis accueille 122 enfants par jour. Les places sont essentiellement pour les enfants des parents qui travaillent pour l'entreprise Phillip Morris. Le fait que nous soyons des crèches d'entreprise influence particulièrement la manière de les gérer. Au sein de l'entreprise Philip Morris, l'accent est particulièrement mis sur l'innovation, la rentabilité,

l'optimisation des procédures et l'évaluation de la qualité. Pour gérer l'aspect qualité, l'entreprise utilise différents outils. Par exemple avec les collaborateurs : des enquêtes de satisfaction, le contrôle des résultats suite à la mise en place des objectifs individuels et collectifs à atteindre, etc. D'autres méthodes propres au monde de l'entreprise sont également utilisées pour améliorer la qualité du service, développer les performances et gagner en efficacité.

Notre Conseil de Fondation et le Comité sont composés de collaborateurs de Philip Morris. Les exigences sont élevées et ceci pas seulement au niveau de la qualité de l'accueil des enfants et des familles mais aussi en termes d'innovation, de développement de services pour les familles. Des propositions, des offres qui ont une réelle valeur ajoutée pour les familles sont pensées de manière à répondre au plus près aux besoins des collaborateurs de Phillip Morris. Par exemple, penser à la manière d'aider les parents lorsqu'ils ont leur enfant malade et qu'il ne peut pas fréquenter la crèche ; avoir une plus grande flexibilité au niveau des horaires d'accueil, etc. Les familles que nous accueillons viennent majoritairement de l'étranger, elles sont donc sans famille élargie, les deux parents travaillent souvent à 100% et sont fréquemment amenés à voyager.

Pour développer notre offre et rester « connectés » aux besoins des familles, nous avons mis en place un logiciel de gestion des dossiers qui nous permet notamment d'avoir toutes les informations concernant les enfants sur une tablette. La finalité de ce projet est de pouvoir un jour permettre aux familles de consulter sur leur smartphone les informations qui les intéressent sur la journée de leur enfant à la crèche, et d'avoir, lors des moments de retours de fin de journée, du temps pour échanger sur des points « plus intéressants » telles que les activités effectuées, les observations des éducateurs, les anecdotes de la journée. Ce logiciel vise aussi à faire gagner du temps aux parents qui pourront faire leur pré-inscription et toutes les autres démarches en ligne et recevoir toutes les informations rapidement. Tous ces projets vont dans le sens de satisfaire au mieux l'utilisateur et d'offrir un service de qualité au niveau organisationnel et pédagogique.

## 2.1 Organisation de la crèche

Ce lieu d'accueil de la petite enfance est l'un des plus grand du Réseau-L (Réseau d'accueil de jour de Lausanne) accueillant des enfants de cette tranche d'âge. Nous n'accueillons pas d'enfants plus âgés, car nous sommes une crèche d'entreprise et les familles n'habitent pas dans le quartier. Arrivés à l'âge d'être scolarisés, les enfants vont à l'école près de leur lieu de résidence ou pour certains d'entre eux en écoles privées.

Les familles que nous accueillons viennent du monde entier. Certaines restent longtemps en Suisse et d'autres ne viennent que pour un temps déterminé. Nous avons des parents exigeants qui

s'intéressent à ce que nous faisons avec leurs enfants et certains considèrent notre travail comme un service. Il y a chez cette catégorie de parents une vision « marchande » de l'accueil.

Les services généraux de Philip Morris, services dont dépendent les crèches de la Fondation, ont une politique qui vise à faciliter au maximum la vie de leurs employés. L'organisation de la crèche participe à cette mission en offrant des prestations qui permettent à ces familles de pouvoir allier au mieux leur vie professionnelle et leur vie familiale. Parmi les avantages que nous offrons, il y a entre autres : une ouverture continue sur l'année (mis à part les jours fériés), une grande flexibilité des horaires d'arrivée, la possibilité de partager des moments avec leur enfant à la crèche (petit-déjeuner, repas de midi, anniversaire, allaitement), etc. Nous axons beaucoup notre réflexion sur notre collaboration avec les familles et sur notre communication.

À Pomme d'Happy, 12 équivalent plein temps (EPT) sont pour des familles de la Ville de Lausanne. L'institution est divisée en trois secteurs : 4 groupes de nurseries avec 10 enfants (3 mois-18/24 mois) dans chaque nursery ; 3 groupes trotteurs (18/24 mois-36 mois) de 14 enfants et deux groupes de Grands de 20 enfants chacun (36 mois-4 ans).

En terme de gestion cela représente à peu près 150 dossiers de familles à suivre, une équipe pluridisciplinaire à accompagner et une étroite collaboration avec l'entreprise au travers de notre travail avec le Comité et le Conseil de la Fondation Myosotis.

L'équipe éducative est constituée de 36 personnes et de 3 responsables de secteur, 5 apprentis et des stagiaires. L'équipe administrative compte un poste de responsable de l'administration avec 2 assistantes administration et accueil. Nous avons également 1 responsable des Ressources humaines salaires et assurances, ainsi qu'un poste de gouvernante. Cela représente une équipe d'à peu près 50 collaborateurs.

### 3. Contexte légal

Au niveau légal, Pomme d'Happy fait partie du Réseau-L. C'est une crèche d'entreprise qui reçoit une subvention de la ville.

La gouvernance est assurée par un Conseil de Fondation composés de six collaborateurs de Philip Morris qui se réunit deux fois par an et un Comité exécutif de six personnes qui ont des séances une fois par mois. Ce Comité exécutif est composé de quatre collaborateurs de Phillip Morris et des deux directrices de crèche.

L'Office d'accueil de jour des enfants (OAJE) est l'instance cantonale qui délivre l'autorisation d'exploiter la crèche à la directrice et qui est chargé d'assurer l'évaluation des conditions d'accueil et

la surveillance des lieux d'accueil. La crèche Pomme d'Happy bénéficie de l'OAJE, l'autorisation d'exploiter une crèche de 122 places pour des enfants de 3 mois à 4 ans.

La loi du 20 juin 2006 sur l'accueil de jour des enfants (LAJE) assure la qualité de l'ensemble des milieux d'accueil de jour des enfants. Elle propose, sur tout le canton de Vaud, une offre suffisante en place d'accueil et accessible financièrement. La LAJE organise le financement de l'accueil de jour et institue la Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE).

#### 4. La démarche historique du concept de la qualité

Il est important de bien comprendre d'où vient cette « idée » de la qualité appliquée au monde de la petite enfance. Au départ cette notion était propre au monde de l'industrie, il est frappant aujourd'hui de constater comme ce sujet est devenu incontournable. Je vais développer dans ce paragraphe, la manière dont nous sommes passés d'une notion des « bonnes pratiques » à ce que nomment Dahlberg et al. « ...celle d'un domaine croissant de la petite enfance, dominé par une recherche technique des « meilleures pratiques », universelles et débilantes, que le concept de qualité aurait vocation à évaluer » (2012, p. 25). Ces mêmes auteurs expliquent dans leur livre sur la qualité qu'il faut remonter au temps du monde préindustriel où tout était basé sur une échelle beaucoup plus restreinte que de nos jours, pour comprendre qu'à cette époque, les échanges et les communications se faisaient au niveau local. Chaque lieu avait ses unités de mesure, ce qui rendait les comparaisons (benchmark) difficiles et même dénuées de sens, car elles n'étaient pas réalisées selon les mêmes *critères*. Actuellement, Il serait possible d'évaluer la qualité et de comparer car « Le monde moderne, au contraire, privilégie l'objectivité, la mise en retrait de la capacité humaine d'agir et son remplacement par une objectivité impartiale » (2012, p. 152).

Dans les années 20 les concepts de contrôle de la qualité sont apparus. Après la guerre, alors que le Japon était en train de reconstruire son économie, W. Edwards Deming a présenté en 1950 ses méthodes de contrôle de la qualité aux industriels japonais. Petit à petit, les Etats-Unis et les pays Européens se sont également intéressés à ces méthodes.

Le début des années 80 a vu le concept de *gestion de la qualité totale* déferler dans les entreprises américaines et européennes, car la gestion de la qualité était reconnue comme un facteur capital de réussite dans les marchés mondiaux.

La Société américaine pour le contrôle de qualité (*American Society for Quality Control*), qui « est considérée comme l'autorité principale sur la qualité dans le monde », reconnaît que c'est un « terme subjectif pour lequel chacun a sa propre définition ». Mais elle poursuit en

affirmant que « dans son usage technique, la qualité peut avoir deux significations : 1. les caractéristiques d'un bon service qui ont trait à sa capacité à satisfaire des besoins formulés ou implicites ; 2. un bien ou un service sans points faibles » (Bedeian, 1993, cité dans Dahlberg et al, 2012, p. 155)

Le point 1 concerne les caractéristiques d'un bon service. Il faudrait questionner les parents sur leurs besoins, afin d'avoir des attentes clairement explicitées et de pouvoir réduire les demandes implicites.

Nous remplissons la mission qui nous est fixée, sans pour autant avoir demandé clairement aux familles, leurs attentes. De par ce fait, ils acceptent donc les actions éducatives formulées dans le projet pédagogique. Pour mémoire, le projet pédagogique décrit notre mission et les actions éducatives à mener, ensuite, les parents le valident en signant le contrat avec la crèche. Concernant les demandes implicites, les familles s'adaptent plus ou moins à la manière de travailler de l'équipe éducative et d'accueillir les enfants et leurs parents. Nous pourrions aussi les questionner en amont sur ces attentes implicites.

Le point 2 s'inscrit dans un souhait des parents d'avoir un service de qualité égal au niveau de chaque groupe et que ces prestations soient homogènes. En effet, régulièrement nous sommes interpellés par des parents, par exemple : « L'équipe qui accompagnait ma fille l'an passé, sortait beaucoup plus que celle du groupe actuel », etc. Les familles comparent l'offre des activités proposées, l'enthousiasme des équipes éducatives, leur flexibilité et la qualité de leurs relations avec eux et leurs enfants. Ils s'attendent à ce que l'offre soit similaire entre les groupes. Ils aspirent à un service de haute qualité.

## 5. Réflexions sur le concept de la qualité

Il y a pour Dahlberg et al. deux manières de parler de la qualité :

« La qualité repose sur l'application de modèles à des situations, modèles renfermant des normes prédéfinies et proposant des critères pour les mesurer. Les échelles, les listes de contrôles, les procédures et protocoles standardisés, les systèmes détaillés d'inspection - voilà les méthodes et les outils de la qualité. » (2012, p. 26).

La deuxième manière, celle du « Faire sens » :

« Faire sens adopte une toute autre approche : elle s'applique au travers de la documentation pédagogique et de la réflexion, et par l'écoute. Cet outil exige, tout d'abord,

de rendre visible la pratique par les nombreuses formes de la documentation : écrits ou enregistrements, production des enfants, photos ou vidéos, les possibilités sont nombreuses. Il exige, alors, un processus collectif d'interprétation, de critique et d'évaluation, où importent l'argumentation, la réflexion et le dialogue. La diversité et l'incertitude sont traitées comme des valeurs fondamentales et non comme des faiblesses à contrôler ou à éradiquer. Si les outils de la qualité impliquent la mesure, pour déterminer la conformité à des spécifications, la documentation pédagogique est un processus de recherche conduisant à des conclusions provisoires et contestables et qui leur accordent de la valeur » Dahlberg et al. (2012, p. 26 et 27).

En référence à la première manière décrite par Dahlberg et al qui fait penser au modèle de la qualité selon le monde de l'entreprise, ces auteurs expliquent que depuis le début des années 1980 :

« ...le discours de la qualité a été appliqué au domaine des institutions de la petite enfance d'un certain nombre de façons, dont la recherche, la mesure, la définition de standards et de directives sur les bonnes pratiques. Elles ont toutes impliqué, sous forme variées, l'élaboration et l'application de critères permettant l'évaluation des standards ou des performances de ces institutions. Ces critères se répartissent principalement en trois groupes : structure, processus et résultats ». (2012, p. 165).

La deuxième manière, celle du « Faire sens » s'appuie sur les travaux de Loris Malaguzzi. La documentation pédagogique a été proposée par Malaguzzi comme outil d'évaluation. « Pour Malaguzzi, cela signifie la possibilité de discuter et de dialoguer «de tout avec tout le monde ». Le partage des opinions grâce à la documentation présuppose que l'on soit capable de discuter de choses réelles, concrètes et non pas simplement de théories ou d'une façon formelle » (Hoyuelos, 2014, p. 7)

L'idée n'est pas dans ce travail de mettre en opposition ces deux manières d'aborder la qualité, mais au contraire, peut-être d'arriver à trouver un moyen de prendre différents éléments de ces outils pour atteindre mon objectif et peut-être même utiliser l'un pour développer l'autre.

Je vais maintenant, vous présenter un cadre d'analyse comprenant des éléments théoriques dégagés des lectures des livres et articles traitant ce sujet. Elles me permettront d'alimenter et de nourrir ma réflexion sur la qualité et les enjeux de la gouvernance.

## B) Cadre théorique : La construction sociale de la qualité

Le sujet de la qualité a beaucoup été traité et il existe de nombreuses références. Certains auteurs donnent des pistes pour aborder cette thématique de manière concrète et mettent en avant des outils, des moyens pour traiter les différents aspects de la définition de la qualité.

Afin de mettre en évidence les limites et les avantages des concepts que je vais présenter dans ce travail, je choisis de m'appuyer au niveau théorique sur des modèles qui proviennent de l'étude française citée en amont dans l'introduction, par Petrella et al. (2014).

Cette étude « Pluralité de modèles d'organisation et enjeux de gouvernance » questionne l'impact des évolutions dans ce domaine et la définition, l'évaluation de la qualité au sein des lieux d'accueil de la petite enfance et la qualité des services fournis. Quelles sont les incidences de ces évolutions en terme de gouvernance et comment les différents partenaires se sont appropriés ces « nouvelles réalités » ?

Tout d'abord, Petrella et al (2014, p. 39) expliquent que depuis quinze ans le monde de la petite enfance en France a beaucoup changé et a modifié l'offre d'accueil proposée aux familles. Ces évolutions ont également influencé fortement les modes de management des institutions et cette nouvelle forme de gouvernance se traduit aussi par l'utilisation de nouveaux outils et pratiques de gestion. Selon Petrella et al. « On cherche ainsi à réduire l'incertitude sur la qualité inhérente conjointement à la relation de service au cœur de l'accueil du jeune enfant et à la complexité des finalités poursuivies à travers ce service d'accueil ». (2014, p. 41)

En m'appuyant sur cette recherche, je vais vous présenter les impacts de ces changements sur la définition de la qualité et aussi de son évaluation. En fonction du type d'organisation et du modèle de la structure d'accueil, la notion de qualité n'est pas la même.

### 1. Les différentes conceptions de la qualité

Si cette nouvelle manière de tout vouloir objectiver et standardiser apparaît comme inévitable dans le milieu de la petite enfance, il apparaît à Petrella et al. que d'autres conceptions de la qualité sont possibles. Une approche de la qualité qui met en avant

« ...la dimension relationnelle du service et la poursuite de multiples bénéfices collectifs, défendant ainsi une définition de la qualité contextualisée et multidimensionnelle. La qualité



de l'accueil du jeune enfant peut donc être appréhendée comme une construction sociale, à laquelle sont associés différents acteurs (professionnels de la petite enfance, institutionnels, parents, enfant...) » (Thollon-Béhar, 2010 ; Pirard, 2010, cités dans Petrella et al, 2014, p. 41).

En partant de cette définition de la qualité contextualisée, il est intéressant d'analyser, comment selon l'organisation et le type de coopération entre les différents acteurs, peuvent se décliner des conventions de qualité et des critères d'évaluations différents.

« Face à ces enjeux de qualité, François Eymard-Duverney (1989) propose d'analyser la qualité à partir de l'articulation entre différentes formes de coordination, qui sont rattachées à des conventions de qualité distinctes. Il considère que, selon les conventions de qualité, les critères d'évaluation seront différents. Ainsi, cela « *permet de caractériser des modèles cohérents d'activités liés à chaque convention de qualité* » (Eymard-Duverney, 1989 cité dans Petrella et al, 2014, p. 41)

Dans le document de Petrella et al. ils mettent en avant qu' « Il existe de nombreuses approches du concept et de la mesure de qualité de l'accueil » (Moss et Pence, 1994, cité dans Petrella, 2014, p. 41).

Selon Dahlberg, Moss et Pence (1999, cités dans Petrella et al. 2014), quelle que soit l'approche, on va y trouver des *critères d'input* (entrées), des *processus* et bien entendu des *critères de résultat*. Tout cela plus ou moins accentué sur un *input* ou l'autre selon le contexte dans lequel se trouve l'institution.

Voilà comment ceux-ci se traduisent pour Dahlberg et al. :

a) *Les critères d'input* sont tous ceux qui sont en lien avec les normes, le taux d'encadrement, le niveau de formation des équipes éducatives, le nombre d'enfants par groupe. Ce sont des *critères* qui sont exigés par la loi, qui doivent être respectés.

b) *Les critères de process* sont liés à l'organisation de l'institution et à son fonctionnement. Comment sont répartis les groupes d'enfants ? Avons-nous des groupes horizontaux ou verticaux ? Quels types d'activités proposons-nous ? Ces *critères* de process font aussi référence aux comportements du personnel, de ses relations avec les parents, etc.

c) *Les critères de résultats* sont des critères sur le développement de l'enfant et sur la satisfaction des familles. Ces critères de résultats devraient être le reflet d'une coconstruction entre les différents acteurs, parents, équipe, comité.

Les auteurs de cette étude, Petrella et al. (2014) proposent un tableau qui met en avant cinq dimensions de l'accueil avec les cinq *indicateurs* rencontrés et des exemples qui les illustrent. Dans chaque dimension de la qualité d'accueil, l'importance accordée varie selon le genre d'acteurs questionnés. Les personnes concernées sont ici les financeurs, les autorités, les parents, les collaborateurs et l'équipe éducative.

## 2. Les cinq dimensions de la qualité selon Petrella et al.

1) *La dimension du respect du socle réglementaire* : les lieux d'accueil doivent respecter les réglementations fixées par le cadre afin de garantir un niveau minimal de la qualité. Les auteurs relèvent toutefois qu'une tendance à l'assouplissement de ces normes apparaît. Elle concerne par exemple, le nombre d'enfants dont chaque éducateur peut s'occuper dans chaque tranche d'âge (taux d'encadrement). Ils mentionnent également que la *dimension de qualité du bien-être de l'enfant* peut être améliorée, si les ressources en termes de personnel sont présentes dans les moments importants d'une journée et en lien avec le nombre d'enfants réellement présents et non pas avec les nombres prévus.

2) *La dimension de la performance gestionnaire* « ...ressort de l'étude comme un des critères majeurs d'évaluation de la qualité des services d'accueil, une fois le socle réglementaire respecté » Petrella et al. (p. 42).

Les *indicateurs* sont le coût de revient par enfant et le taux d'occupation, ce sont des *indicateurs* précis. Pour assurer la pérennité de l'institution, ils doivent être respectés. Dans cette recherche de Petrella et al., une responsable d'une association qui gère plusieurs crèches explique que les directions doivent être conscientes de l'importance capitale de cette bonne gestion. D'autres *indicateurs*, tels que le taux de rotation dans les équipes, le taux d'absentéisme, etc. peuvent être développés pour ensuite mettre en place des améliorations.

C'est dans ce cadre de la *dimension de la performance gestionnaire* que l'on peut avoir recours à des méthodes, des mises en place de *procédures* venant du monde de l'industrie dans le but de rationaliser les coûts. L'objectif est de ne garder que les tâches à valeur ajoutée et « chasser » au contraire les actions à non-valeur ajoutée. Selon Gadrey la rationalisation industrielle est différente de la rationalisation professionnelle. L'industrielle vise une standardisation des prestations pour augmenter la productivité alors que la professionnelle touche les méthodes de travail, les procédures, la réflexion sur les compétences de chacun. Les tâches imputées à chaque collaborateur

sont en lien avec ses compétences pour améliorer l'efficacité de l'organisation. (Gadrey, 1994 cité dans Petrella et al. 2014, p. 45)

3) *La dimension de la qualité comme bien-être de l'enfant* touche au développement de l'enfant avec comme exemple, le respect du rythme de l'enfant, l'organisation des groupes et pour les plus jeunes enfants, un accueil individualisé. Ces points sont pour les équipes éducatives le cœur de leur action professionnelle. Les éducateurs sont légitimés par l'acceptation du projet pédagogique par tous et par leurs capacités à collaborer et à répondre aux attentes des parents. Selon les buts définis par l'institution et le contenu de son projet pédagogique, cette *dimension de la qualité comme bien-être de l'enfant* peut être très différente d'une crèche à l'autre.

4) *La dimension de la qualité de l'emploi* avec comme indicateurs : la sécurité de l'emploi qui se traduit par des contrats à durée indéterminée ; la satisfaction au travail qui peut être évaluée au travers d'enquête de satisfaction et par le développement des compétences avec la possibilité de suivre des cours de formation continue (minimum par année).

De *la qualité de l'emploi* découle un bien-être au travail pour les équipes éducatives. Cette satisfaction à remplir leur mission se ressent forcément auprès des enfants et de leur famille.

5) *La dimension de la qualité comme association des parties prenantes* prend en compte la participation des familles dans le projet pédagogique et répond au besoin de garde des parents. Les parents considérés comme partie prenante, font partie d'un comité et peuvent participer à la vie de la crèche, aux décisions importantes. Parfois, les parents ne sont que des utilisateurs d'un service, liés par un contrat pour uniquement profiter d'un lieu de garde.

Un deuxième aspect de cette dimension est le lien au territoire. Pour ce travail de master, je choisis de principalement m'intéresser aux dimensions de la qualité qui touchent les parents. Cependant je me rends compte que si certaines dimensions paraissent être plus en lien avec d'autres acteurs, ce n'est pas forcément le cas. Le respect du socle réglementaire, la performance gestionnaire, le bien-être de l'enfant, la qualité de l'emploi et la place des parents sont tous liés de près ou de loin à la qualité de l'accueil pour les enfants et leurs parents.

### 3. Dimensions de qualité et conventions

Les auteurs de cette étude proposent « qu'une fois ces dimensions de la qualité repérées, il s'agit maintenant de les combiner afin d'identifier des idéaux types permettant de caractériser différentes

conventions de qualité et, plus généralement des modèles d'organisation » (Petrella et al., 2014, p. 47).

Cette recherche les a amenés à mettre en lumière quatre types de *convention de qualité* et les *modèles d'organisation* qui y sont associés. Ces quatre types de *convention* et de modèle proposent une matrice qui permet de positionner les structures d'accueil selon leur manière d'aborder la qualité et leur mode de gouvernance. En amont, ils présentent une typologie des *conventions de qualité*.

Une *convention* est un document rédigé collectivement avec la libre adhésion des personnes concernées qui décrit des manières de résoudre des problèmes qui ne pourraient pas être résolus par un seul acteur.

« Une convention repose sur un principe commun qui constitue un cadre commun de jugement permettant de justifier les actions. Elle constitue un point d'appui propre à assurer l'accord des volontés de personnes reconnaissant cette convention » (Boltanski & Thévenot, 1991, cité dans Petrella et al., 2014, p. 47).

On peut ainsi reconnaître *quatre types de conventions* : la *convention de qualité civique*, la *convention de qualité marchande*, la *convention de qualité industrielle* et celle de *qualité singulière ou relationnelle*.

1. *La convention de qualité civique* met en avant les besoins de tous mais surtout ceux en lien avec les besoins des familles, d'avoir un lieu d'accueil et ceci sur l'ensemble du territoire. Cette *convention* se rattache surtout aux recommandations légales (au minima) qui concernent le taux d'encadrement, les normes de sécurité et d'hygiène et le niveau de formation du personnel éducatif.
2. *La convention de qualité marchande* est en lien avec l'aspect de l'offre et de la demande. La qualité est mise en avant par comparaison au niveau des prix et de l'image que l'on véhicule. L'institution peut mettre en avant sa qualité au travers d'actions marketing, elle n'a pas besoin d'être labélisée par un organe externe mais peut elle-même, mettre en avant sa valeur ajoutée. Ce type de *convention* doit bien évidemment répondre aux normes et recommandations de l'état.
3. *La convention de qualité industrielle* s'appuie sur des données objectives et standardisées. Cette *convention* vise la performance, surtout du point de vue de la gestion. Elle s'appuie sur une logique du monde de l'industrie qui considère qu'un établissement bien géré aura une

offre, un service de qualité. Cette mise en valeur passe par l'établissement d'*indicateurs* de gestion précis et une rationalisation des tâches et une optimisation des procédures à différents niveaux comme par exemple l'inscription à la crèche, la gestion des factures, etc.

4. *La convention de qualité singulière ou relationnelle* prend en compte tous les acteurs concernés : les parents, les équipes éducatives, les Comités ou acteurs locaux. La *convention* est pensée et rédigée collectivement dans le même but et peut être singulière au vu des différents besoins. Elle tient également compte de l'environnement et de l'offre spécifique que l'on souhaite mettre en place. Ce type de *convention* pourrait amener à avoir des lieux d'accueil très différents les uns des autres, vu que l'offre serait adaptée aux besoins des différents partenaires.

#### 4. Les différents modèles d'organisation et de typologies des conventions de qualité

Dans cette étude Petrella et al. présentent une typologie des conventions de qualité inspirées de celles de Boltanski & Thévenot (citée dans Petrella et al., 2014, p. 47) et deux travaux qui proposent des modèles de qualité (Messaoudi, 2012 ; Bailly et al., 2012 cité dans Petrella et al., 2014, p. 47). Une typologie des conventions de qualité a été dressée, auxquelles correspondent plus largement des *modèles d'organisation* positionnées sur deux axes :

- Le premier axe désigne l'articulation opérée entre la dimension objectivable et la dimension relationnelle ou singulière du service d'accueil : différentes *conventions de qualité et modèles d'organisation* en découleront selon la pondération accordée à ces deux dimensions.
- Le second représente l'articulation entre une régulation de la qualité par le marché, qui repose principalement sur la satisfaction de l'intérêt individuel (par exemple : l'obtention d'une place pour les parents ou la recherche de profit pour les gestionnaires) et conduit à une vision étroite des finalités de l'accueil (finalité de garde afin d'améliorer la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle), et une régulation publique de la qualité qui prend en compte la *dimension* d'intérêt général associée à l'accueil du jeune enfant, les bénéfices collectifs produits pouvant ainsi être intégrés dans l'évaluation de la qualité.

En croisant ces deux axes, quatre *modèles* apparaissent et rendent compte de compromis entre ces différentes *dimensions de la qualité* :

1. *Un modèle commercial ou modèle de qualité marchande-relationnelle* qui prend en compte la dimension de la singularité et la complexité du service de l'accueil. L'évaluation de la qualité est faite selon les principes du marché de l'offre et de la demande : les tarifs, les labels internes, la réputation. Les normes sont respectées au minimum.
2. *Un modèle de qualité marchande industrielle, modèle standardisé.* Les indicateurs et les critères de performances sont objectifs. La gestion a des critères très précis. Les indicateurs permettent de faire des comparaisons avec d'autres lieux d'accueil. Une certification externe peut être établie. Tout est mis en œuvre pour augmenter les performances et avoir une gestion concurrentielle.
3. *Un modèle de qualité civique-industrielle, modèle professionnel.* Les normes, le cadre de référence en termes de taux d'encadrement, de sécurité et d'hygiène répondent à l'intérêt général. Ce modèle vise aussi une bonne gestion, une gestion performante qui passe notamment par une standardisation des procédures et des règles communes telles que la priorité pour l'octroi des places, le taux d'occupation à atteindre. Un niveau élevé de professionnalisation est exigé.
4. *Un modèle de qualité civique-relationnel, modèle Co construit.* Ce modèle reprend la convention singulière et la convention civique. Tous les acteurs concernés établissent les attentes, les règles en fonction des besoins spécifiques des populations concernées. Ce modèle prend également en compte les enfants à besoins spécifiques. Ce sont des lieux où des engagements particuliers peuvent être définis : par exemple, engager des réfugiés, des personnes avec handicap, etc. La notion d'intérêt général est importante et l'accent est aussi mis sur l'innovation. Cela permet de répondre aux demandes sociales et à l'évolution de la société. La diversité des acteurs participe à la construction de la qualité. L'insertion dans un réseau de territoire est une valeur ajoutée à ce modèle.

Les différents *modèles d'organisation* cités ci-dessus sont donc le reflet de différentes *conventions de qualité*.

Les acteurs qu'ont rencontrés Petrella et al. dans cette étude se situent dans différents *modèles d'organisation*.

« Certaines structures rencontrées peuvent aussi se situer à cheval sur deux modèles de qualité. Au-delà de ces variations, l'objectif est d'identifier les conventions qui dominent selon les acteurs rencontrés afin de proposer une grille de compréhension des évolutions en cours en matière de qualité à partir d'une catégorisation des modèles de qualité et d'organisation. Il s'agit de faire émerger les cohérences ou incohérences entre les pratiques et les règles concernant la qualité ainsi que les tensions ou les compromis qui en découlent » (2014, p. 49).

Ce cadre d'analyse explicité, cela va me permettre de vous présenter deux modèles, deux manières d'aborder et de travailler la question de la qualité au sein des crèches.

Le premier modèle, inspiré des écrits de Dahlberg et al. (2012), s'appuie pour une part sur « la documentation » décrite par L. Malaguzzi et est défendu par Pirard. Dans ce type de modèle se trouve également, celui des *vignettes du PEP*. Ces dernières sont un outil pour soutenir les équipes éducatives dans la réflexion sur les points importants de l'accueil de jeunes enfants. Ces idées, ces propositions s'inscrivent dans une volonté de « Faire sens », de pouvoir expliciter, de faire des liens et de communiquer sur les actions entreprises par les professionnels.

Le deuxième modèle incorpore les enquêtes de satisfaction qui viennent du monde de l'entreprise. Il permet d'évaluer la qualité des prestations via des questionnaires envoyés aux clients et/ou partenaires pour avoir un retour sur le niveau de satisfaction et de non satisfaction.

## C) Modèles et outils pour viser la qualité

### 1. Modèles du « Faire sens »

Pirard a beaucoup réfléchi à la question de la qualité en tant que chercheuse, assistante à l'université de Liège et aussi en tant que conseillère pédagogique à l'Office de la naissance et de l'enfance (ONE). Dans la partie francophone de la Belgique la question d'un accueil de qualité date du début des années 1990. Dans un texte fondateur pour les milieux de la petite enfance belge : *Accueillir les tout-petits, oser la qualité* (2002), Pirard explique la volonté de professionnaliser l'accueil des jeunes enfants et de viser un accueil de qualité avec la mise en place de dispositifs d'accompagnements pour que la qualité soit effective (dispositifs expliqués ci-dessous).

Dans cette région la qualité est affirmée comme une exigence légale. Un Code de qualité est paru en 1999 et a été revu en 2004.

C'est le premier texte de loi qui s'appuie sur des notions psychopédagogiques. Il faut pour entrer dans ce cadre, que toutes les structures accueillant des enfants de 0 à 12 ans conçoivent et écrivent un « projet d'accueil » (qui correspond chez nous au projet pédagogique et au règlement de la crèche). Ce projet d'accueil doit contenir un règlement d'ordre intérieur, des objectifs et des moyens concrets pour atteindre ces objectifs. Ces réflexions doivent être le fruit des partages d'idées effectués en équipes. La loi demande aussi que les familles soient consultées pour élaborer ce projet d'accueil.

L'ONE exige également pour que l'attestation puisse être délivrée, que la qualité fasse l'objet d'un plan d'amélioration. Ces mesures doivent être établies par le lieu d'accueil et réactualisées tous les trois ans. Pirard défend le fait

« Qu'au-delà des intentions des législateurs, l'application de ces dispositions légales nécessite une vigilance particulière de façon à favoriser des processus partagés en réponse à des visées de professionnalisation, que Barbier (2005a) distingue de processus collectifs en réponse à des visées de standardisation. (Barbier, 2005, cité dans Rayna et al., 2014, p. 124)

C'est pour cela qu'il faut être très vigilant et garder en tête les objectifs, savoir pourquoi nous voulons évaluer la qualité et avec quels moyens ?

Vouloir impliquer tous les partenaires pour avoir une vision la plus précise possible sur les exigences de la qualité est différent du fait de vouloir tout standardiser avec l'intention de réduire les coûts et de s'éloigner de l'objectif défendu, qui serait une pseudo-intention de garantir la qualité.

« En effet, quand l'évaluation de la qualité non seulement porte sur la mise en place d'un processus concerté, mais en plus débouche dans certains cas sur une certification (une attestation) qui pourrait parfois être assimilée à un label, les visées de standardisation risquent de l'emporter sur les visées de professionnalisation... » (Pirard, 2014, p. 124).

Le fait que l'élaboration d'un projet d'accueil s'inscrive dans une démarche contrainte, d'une exigence légale qui sera l'objet d'une évaluation par des agents externes de l'ONE, et pourrait déboucher sur des sanctions ou même un retrait d'exploiter un lieu d'accueil, conditionne la démarche et risque d'influencer le contenu, dans un souci d'être conforme à ce qui est prôné.

Pirard explique que ces dispositions légales « veulent définir des principes fondamentaux, base commune de pratiques, et considérer un accueil de qualité comme un processus dynamique,



continu, partagé, enjeu de professionnalisation » (Thiron, 2014, cité dans Pirard, 2014, p. 125) mais il faut encore une fois, rester attentif à ce que ces enjeux ne se confondent pas avec les enjeux à visée de standardisation.

Elle relève aussi les propos de Dahlberg et Asen. « ce qui est important dans un programme ou un projet, et ce que l'on considère comme une pratique pédagogique de grande qualité, sera toujours influencé – ou même transformé- par des techniques et des outils d'évaluation » (Dahlberg et Asen, 1994, cité par Pirard, 2014, p. 125). Selon Dahlberg et Moss (2008) « cela génère à nouveau un risque de standardisation de l'accueil qui va à l'encontre des visées éthiques et politiques de l'éducation ». (Cité dans Pirard, 2014, p. 125)

Ce que propose Pirard nécessite que les équipes s'exposent à une réflexion partagée. Un tel défi consiste dès lors à passer « d'une logique du référentiel » attribuée à un petit groupe d'experts qui veulent librement oser et viser la qualité (au bénéfice d'autrui) à une logique de référentialisation, terme emprunté à Figari » (1994, cité dans Pirard, 2014, p. 126).

Pour Pirard, il est important de définir ensemble, professionnels et familles, une qualité d'accueil des enfants. Ce qui permet d'aller plus loin que le prescrit (projet pédagogique) et de pouvoir être plus précis, avoir des formulations moins généralistes qui reflètent les pratiques quotidiennes (la manière d'appliquer le projet pédagogique).

Pour mettre en place cette dynamique de référentialisation sur le terrain, la fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique travaille notamment sur la transformation des facteurs d'encadrement à l'ONE qui met dorénavant en avant l'importance de renforcer l'accompagnement des pratiques éducatives des milieux d'accueil. Historiquement, sa mission était plutôt axée sur les aspects socio-sanitaires, mais au cours des années, l'axe pédagogique s'est développé.

Pour appliquer le code de l'ONE, les différents acteurs travaillent avec des brochures de réflexions, une sorte de guide des bonnes pratiques. Une de ces brochures se nomme : À la rencontre des familles, ce qui met bien en avant l'importance de la collaboration avec ces dernières. Cela se traduit par exemple, par penser l'accueil des familles au sein de l'institution, mettre en place une relation de confiance entre les parents et l'équipe éducative.

Une autre brochure : « À la rencontre des enfants » permet de questionner les pratiques qui vont de l'aménagement des espaces à l'accompagnement des émotions en passant par tout ce qui concerne la place de l'enfant au sein du lieu d'accueil.

La troisième traite du soutien à l'activité des professionnels. Cette dernière parle plus particulièrement des conditions de travail à mettre en place par la direction de chaque institution en

termes de formation, de temps de colloque et de réflexions, à donner du temps pour élaborer le projet pédagogique et également pour effectuer le travail en réseau.

Ces trois brochures sont des repères pour questionner et alimenter les réflexions des équipes et leurs directions. Ces textes ressemblent à la démarche proposée par les « vignettes pédagogiques qui interrogent le processus qualité ». Elles ont été développées par le PEP, Service itinérant d'appui pédagogique. Ces vignettes sont à ma connaissance utilisées au sein des lieux d'accueil mais uniquement entre professionnels.

L'intérêt de cette démarche permet de prendre du temps pour réfléchir et conscientiser nos actions et mettre des mots sur des pratiques parfois devenues automatiques. Cette démarche donne du sens aux actions des professionnels de la petite enfance.

Pirard relève encore que produire un projet d'accueil ne suffit pas. De plus dans un milieu professionnel où l'oralité est le principal outil de communication, se mettre à l'écriture demande un grand effort aux équipes. « Certains pourraient y voir l'indice d'une bureaucratisation du secteur, voire d'une approche gestionnaire souvent associée aux enjeux de qualité et aujourd'hui critiquée » voir notamment Dahlberg & Moss (2008) cité dans Pirard, 2014, p. 125.

La prise en compte de cette critique est essentielle, elle incite à prendre du recul par rapport à des idées largement répandues et de plus en plus intégrées comme des évidences. Elle nous renvoie aux réflexions de Champy-Remoussenard et Lemius qui proposent une approche

« hors du statut longtemps sacralisé et figé de l'écriture ordinaire, quotidienne ou occasionnelle, qui est rendue possible (...) dans une approche sensorielle (ce qui est entendu, vu, ressenti...) et phénoménologique (comment les choses apparaissent) qui situe la compréhension d'un monde habité avant l'explication rationnelle » (2007, p. 168, cité dans Pirard, 2014, p. 143).

Elle propose d'utiliser le projet d'accueil, que l'on nomme dans notre pratique le projet pédagogique, dès le début de la collaboration avec les parents.

Dans ses écrits Pirard met encore en avant le travail avec les familles, et aussi la nécessité de donner quotidiennement du temps aux équipes pour penser, produire des écrits et mettre en place l'utilisation de carnets de bord.

Pirard dit clairement qu'il ne suffit pas d'oser, d'avoir pour objectif la qualité, mais de travailler sur les moyens mis en place pour traiter ce sujet et l'appliquer. Pour elle, cela commence dans les lieux de formation des éducateurs. Cependant cette démarche doit être continue et nourrie

quotidiennement avec les équipes. Les outils doivent être développés et communiqués à toutes les parties concernées.

La famille tient une grande place dans sa réflexion. Elle est perçue comme partenaire et doit être impliquée dans cette recherche de la qualité pour tous. F. Pirard s'inspire beaucoup de ce qui est fait dans le Nord de l'Italie.

## 2. Modèle des vignettes pédagogiques

Si l'on prend l'ouvrage du PEP « Interroger la qualité » (2012) les auteurs mentionnent que la qualité ne se réduit pas, ni aux normes cantonales, ni aux autorisations d'exploiter un lieu d'accueil pour la petite enfance, et non plus aux conditions cadres mais qu'elle se décline sur ces quatre axes :

1. L'enfant au centre des préoccupations.
2. Le soutien à la parentalité.
3. Le travail des professionnels.
4. La mobilisation politique et sociale. (2012, p. 12)

Suite à ces constatations et à l'expérience des conseillères pédagogiques du PEP qui interviennent auprès des structures du Canton de Vaud, un outil pour interroger la qualité a été créé « les vignettes pédagogiques ». Les professionnelles du PEP se sont rendues compte lors de leurs visites dans les institutions, que toutes les questions, les réflexions avaient en commun, le souci d'offrir un accueil de qualité.

Les douze vignettes pédagogiques qu'elles proposent sont un fil rouge pour interroger et définir les attitudes et l'organisation qui visent la qualité.

Dans l'ouvrage collectif du PEP, R. Caffari insiste sur l'importance du travail effectué par l'équipe éducative. Cette mission « implique un travail constant de réflexion et d'approfondissement à partir des questions que fait surgir l'observation des enfants et des situations » (2012, p. 24). Pour que les éducateurs puissent bien effectuer ces tâches, l'institution doit organiser la vie de la crèche de manière à ce que du temps soit mis à disposition pour réfléchir au projet pédagogique et adapter ses actions auprès des enfants. C. Schuhl (2012, p. 25) dans le même ouvrage estime que le projet pédagogique et les réunions d'équipes, celles avec les parents participent à cette exigence de la qualité pour les enfants. Mais il ne faut pas oublier que les astuces pédagogiques (le travail réel, ce qui n'est pas écrit dans le projet pédagogique, mais la manière dont l'équipe le met en application)

construisent le quotidien et permettent la rencontre entre les enfants et les personnes qui les accueillent.

Les textes choisis dans l'ouvrage du PEP mettent en lumière la nécessité d'observer et de faire des analyses de situation pour rester connectés aux enfants et à leurs besoins et ceci à l'aide de ces douze *vignettes pédagogiques*. C'est un outil pour accompagner les réflexions des équipes sur ce qui est fait, proposé aux enfants et à leurs parents. Il permet de susciter et d'aider la remise en question des équipes éducatives. L'outil des *vignettes* proposent des questions, mais n'est en rien restrictif, bien au contraire, les réflexions qu'elles suscitent peuvent en amener d'autres.

Il y a au total douze vignettes qui interrogent les aspects suivants :

- La santé
- La sécurité affective
- La sécurité et la prévention
- La socialisation
- Les liens avec l'environnement social et géographique
- Les relations avec les parents
- L'égalité des chances
- Les repères, règles et limites
- Les ressources professionnelles
- L'autonomie, la confiance en soi, l'expression
- Les expériences, les découvertes, les initiatives
- L'intégration et appartenance.

Cette proposition, cette manière de questionner la qualité est principalement centrée sur tout ce qui a trait à l'enfant. Le point du soutien à l'activité professionnelle, aux ressources des équipes est aussi abordé. Les questions touchant la collaboration avec les parents s'interrogent sur la place qui leur est donnée au sein de la crèche, sur les moyens de créer un partenariat, etc. Les auteurs de cet ouvrage précisent bien que cette liste n'est pas exhaustive et que le but n'est pas d'avoir des pratiques uniformes mais plutôt un soutien à la réflexion devant s'inscrire dans la durée, un outil, un processus de travail dont l'objectif final est la qualité.

### 3. Modèle du monde de l'entreprise

Travaillant dans une crèche d'entreprise, j'ai rapidement entendu parler de différentes méthodes de travail, de forme de management que je ne connaissais pas auparavant. Certains outils de ces méthodes me sont très utiles au quotidien. Parmi ces concepts, certains visent la satisfaction du client et les moyens de parvenir à un niveau de qualité pour le client, tout en optimisant les moyens que nous avons à disposition.

Je vais tout d'abord expliquer l'une de ces méthodes, le *Lean six sigma*, et la démarche dans laquelle elle s'inscrit. Ensuite, je mettrai en avant ses outils utiles pour déterminer ce qu'est pour un parent un accueil de qualité et évaluer son niveau de satisfaction.

« Le *Lean Six Sigma* est l'application de deux concepts : le *Lean* et le *Six Sigma*. Le *Lean* vise à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, des pertes, la simplification des processus en augmentant la fluidité, la flexibilité, l'agilité dans un but d'accroître la valeur pour le client (valeur définie par le client) et ainsi contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Le *Six Sigma* vise quant à lui à diminuer la variabilité des processus afin de les « fiabiliser » les rendre stables et prévisibles, s'assurer de la prévisibilité parfaite du processus pour tendre vers le zéro défaut et la satisfaction du client » (Qualité on line, s.d.).

La partie qui m'intéresse dans ce travail exploratoire est celle qui concerne les besoins et les intérêts des familles :

« Le *Lean management* apporte de nombreuses réponses : il intervient aussi bien au niveau des clients pour mieux comprendre leurs attentes, au niveau de l'organisation via la mise en place de la culture du progrès continu de l'implication du personnel et au niveau des processus en chassant notamment le gaspillage. Ainsi le *Lean management* est une approche qui consiste à gérer les organisations en s'appuyant sur le concept d'amélioration continue. » (Hennion et Makhlouf, 2016, p. 10) On parle aussi d'une philosophie ou d'une culture *Lean*. Voici quelques caractéristiques du *Lean management* :

- Le *Lean management* prône le respect des parties prenantes de l'organisation : du client (symbolisé par l'expression « voix du client ») ; des employés du site de production...
- Le *Lean* consiste à éliminer toute forme de gaspillage, ce qui permet de libérer des ressources consacrées aux activités créant réellement de la valeur pour les clients. (Hennion et Makhlouf, 2016, p. 52)

En résumé le *Lean* est égal à la notion de productivité et le *Six Sigma* représente la qualité. Et l'association des deux, Le *Lean Six Sigma*, vise la satisfaction du client au travers d'un service de qualité.

Dans les origines du développement et de la structuration du système *Lean Six Sigma*, E. Deming a créé un ensemble de théories sur la transformation des organisations. L'un de ses apports a été la roue de Deming, appelée également le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) par l'apprentissage et la gestion de la connaissance. Ces quatre étapes permettent l'amélioration continue d'un processus. On planifie ce que l'on veut faire, on fait, on vérifie et on réajuste. Etant donné que la qualité est une représentation amenée à bouger selon le type de parents et le type de modèle d'institution qui est visé, nous sommes en permanence dans un processus d'amélioration continue.

Lors du module de Management et pilotage, la roue de Deming nous a été présentée et nous a servi de support dans un des travaux, dont le but était d'élaborer un cahier des charges pour un progiciel de gestion dans une institution de la petite enfance. Je veux essayer de mettre à l'épreuve ce type d'outils et faire l'hypothèse qu'il est possible d'utiliser les outils d'évaluation de la qualité du monde de l'entreprise au sein de la petite enfance. Est-ce que le *Lean Management* peut servir à évaluer la qualité ? Est-ce que l'expérience va me permettre de valider ou au contraire de réfuter cette hypothèse ?

### 3.1 Les enquêtes de satisfaction

Dans ce sous chapitre, je décris comment nous utilisons les enquêtes de satisfaction. Un modèle de l'entreprise qui permet d'interroger ces clients.

Depuis 2011, nous faisons annuellement au sein de la Fondation Myosotis des enquêtes de satisfaction auprès des familles. Nous utilisons un logiciel internet (Survey monkey). Nous avons élaboré environ quarante questions. Certaines sont des questions avec des réponses à choix multiples (Très insatisfait, assez satisfait, satisfait, très satisfait), d'autres offrent la possibilité de noter des commentaires.

Les questions que nous élaborons avec ma collègue directrice et le Manager des crèches de la Fondation interrogent les parents sur les différents aspects de la vie à la crèche : les infrastructures, la qualité de l'accueil, les activités proposées, la communication, la nourriture, le niveau de l'hygiène, et bien d'autres. Avec le logiciel de sondage que nous utilisons, nous obtenons les résultats sous forme de graphiques et de commentaires.

Ensuite en séance de direction, nous prenons connaissance des résultats afin de voir les points sur lesquels les parents sont satisfaits et ceux qui nécessitent une réflexion et demandent des mesures d'amélioration.

Après avoir retenu les trois axes les plus relevant, nous travaillons avec des membres de l'équipe pédagogiques sur les questions en lien avec leur travail. Nous réfléchissons aux remarques qui nous sont adressées par les parents pour améliorer la qualité de nos prestations. Sont notamment mis en exergue : la communication avec les parents, les explications que nous leur donnons sur notre pédagogie ou encore les activités (nombres de sorties, jeux libres, activités dirigées) mais aussi l'accessibilité à la crèche, les repas, l'organisation, etc.

Suite à ces réflexions, nous partageons nos propositions avec le Comité, nous discutons avec les équipes les axes qui doivent être développés et nous communiquons aux parents ce que nous allons mettre en place. Nous avons obtenu jusque-là des taux de satisfaction très élevés (par exemple, 93% pour celui de 2015), taux qui nous encouragent à travailler essentiellement les questions qui suscitent le plus de commentaires. Même si cet outil nous donne une bonne vision de la satisfaction des parents, j'aimerais aller plus loin dans la connaissance des besoins et attentes des familles et être capable d'avoir des retours les plus précis possibles. Cela nous permettrait de développer une démarche d'amélioration continue plus construite et plus élaborée.

À partir de là, je vais analyser les différents concepts et pratiques présentés et relever les avantages et les limites de ces propositions en lien avec le terrain.

Je vais émettre des hypothèses sur les moyens que j'ai à disposition pour atteindre l'un de mes objectifs, c'est-à-dire, être capable de définir ce qu'est la qualité pour les familles et surtout évaluer la pertinence des outils du monde de l'entreprise sur les questions de la qualité.

## D) Analyse

Dans cette analyse je vais reprendre les thèmes centraux développés par les auteurs que j'ai choisi d'étudier. Comment s'articulent-ils entre eux ? Je vais également chercher à mettre en évidence ce qui va de soi, ce qui est rarement remis en question parce qu'associé au sens commun. Je vais essayer de donner une forme concrète au cadre d'analyse.

- 1 L'analyse de certains *modèles de qualité*, quels sont les *indicateurs* que les auteurs mettent en lumière ? les *outils*, les moyens qu'ils préconisent d'utiliser ?
- 2 Comment ces *indicateurs* s'articulent-ils, les uns avec les autres ?

Etant donné que dans chaque *modèle* nous retrouverons des *indicateurs et des critères*, Il y aura quelques répétitions dans les analyses.

Je vais partir d'une vision macro pour préciser de plus en plus comment nous pouvons nous inscrire dans un modèle qui vise la qualité et surtout, comment nous pouvons l'évaluer ? Le cœur de ma question est de voir si les différents outils présentés dans ce travail peuvent m'aider à atteindre mon but : déterminer le plus précisément possible si les parents sont satisfaits de ce que nous proposons.

1. Savons-nous interroger la qualité ?
2. De « combien » pouvons-nous nous approcher d'une évaluation de la qualité qui nous satisfasse ?

Ensuite je vais analyser les méthodes, les outils pour mettre en place les moyens, qui vont me permettre de développer un procédé pour atteindre le modèle que je souhaite défendre. Je vais également essayer de répondre aux questions que pose cette problématique. Ces questions ne sont pas précisément celles que je vais poser aux familles, mais ce sont celles qui alimentent ma réflexion dans cette démarche exploratoire.

1. Que veut dire le mot qualité pour les parents, a-t-il la même signification que pour les professionnels ?
2. Quelle place laissons-nous aux familles dans l'établissement de nos critères de qualité ?
3. Existe-t-il une méthode ou des outils qui puissent nous permettre d'approcher au plus près cette notion de qualité ?



## 1. Les cinq dimensions de la qualité

Afin de mieux saisir les enjeux autour de la qualité, il me semble important de les définir. Dahlberg et al. expliquent que « La qualité repose sur l'application de modèles à des situations, modèles renfermant des normes prédéfinies et proposant des critères pour les mesurer. Les échelles, les listes de contrôles, les procédures et protocoles standardisés, les systèmes détaillés d'inspection-voilà les méthodes et les outils de la qualité » (2012, p. 26).

Dans un premier temps, j'avais choisi de m'intéresser aux *dimensions de la qualité* qui concernent essentiellement les parents. Cependant après lecture de ces documents, je me rends compte que toutes les dimensions touchent les familles, de près ou de loin : *La dimension du respect du socle réglementaire*, *la dimension de la performance gestionnaire*, celle du *bien-être de l'enfant* et aussi celle de la *qualité de l'emploi*.

À partir de ce que Dahlberg et al. évoquent sur la qualité, les différentes *dimensions de la qualité* dont parlent Petrella et al. s'inscrivent dans les *critères* qui servent à mesurer les modèles qui contiennent des normes prédéfinies.

La première dimension abordée par ces auteurs est le *Respect du socle réglementaire*, elle implique le respect par les institutions du cadre de référence minimal établi par l'organe de contrôle pour garantir une qualité minimale. Les auteurs relèvent toutefois qu'une tendance à l'assouplissement de ces normes apparaît. Elle concerne par exemple, le nombre d'enfants par personne éducative. Petrella et al. (2014, p. 42) relèvent que si le taux d'encadrement est optimisé pendant la journée, cela permet de répondre mieux aux besoins des enfants. La dimension de la qualité du bien-être de l'enfant sera améliorée. À Pomme d'Happy, nous travaillons avec un nouveau logiciel de gestion pour la crèche, qui vise à optimiser le rapport : nombre d'enfants/nombre d'adultes. Ceci avec pour premier objectif de faire des économies au niveau du personnel (réduction des coûts du poste budgétaire le plus important). L'optimisation du taux d'encadrement ne signifie pas forcément une baisse de la qualité. Organiser la journée selon le nombre d'enfants réellement présents et non pas avec les nombres prévus, permet certainement une meilleure utilisation des « ressources » et ajoute de la qualité à l'accueil.

La deuxième *dimension* évoquée par les auteurs, la *dimension de la performance gestionnaire* n'intéresse pas directement les familles, si ce n'est de manière indirecte. La bonne utilisation de nos ressources nous permet d'offrir un lieu d'accueil attractif et des activités stimulantes. Le point

capital de cette dimension est d'avoir une gestion optimale qui garantisse la pérennité de l'offre d'accueil. Elle doit faire l'objet d'une grande attention pour avoir une situation pérenne. Pour que les finances soient bien gérées, il est important d'utiliser les bons outils. Différents outils du *Lean Six Sigma* permettent d'optimiser les ressources. Il est important de repenser les procédures pour éliminer les tâches sans valeur ajoutée, pour la gestion interne, et également pour faciliter la vie des familles (procédure d'inscription, échanges jusqu'à l'obtention d'une place, nombre d'interlocuteurs pour les parents, etc.).

La troisième *dimension* celle de la *qualité comme bien-être de l'enfant* semble aller de soi car toutes les institutions ont un projet pédagogique. Par contre, même si le projet pédagogique est présenté à tous les parents, il est rarement discuté. Ceci est peut-être dû à un manque de temps ou à une réflexion n'incluant pas assez les familles.

Je rejoins sur ce point, ce que propose Petrella et al. qui préconisent « L'idéal serait que ce projet soit clairement une co-construction entre les parents et, les équipes, la direction et les financeurs et qu'il puisse également être objectivable au niveau de la dimension de la qualité comme bien-être de l'enfant ». (2014, p. 41)

Pour évaluer la quatrième *dimension de la qualité de l'emploi*, nous faisons des enquêtes de satisfaction auprès du personnel afin de récolter des feedbacks et de pouvoir suite à ces retours repenser les aspects que nous pourrions améliorer. Nous mesurons à l'aide de statistiques le taux d'absentéisme et celui de rotation. Pour offrir les meilleures conditions de travail possibles, nous avons mis en place des procédures, des moyens matériels pour tout ce qui concerne les aspects de la santé et de la sécurité au travail.

La cinquième *dimension de la qualité comme association des parties prenantes*. Ce point fait référence non seulement à la participation des familles dans le projet mais répond également au besoin de garde des parents. Les équipes des crèches ont selon moi, tout à gagner à impliquer les parents dans la vie du lieu d'accueil. Par exemple, en les laissant venir à l'heure qui les arrange ou en fonction du rythme de leur enfant. Qui mieux qu'eux connaît leur enfant ? En questionnant leurs besoins, nous pouvons ensemble définir ce qui est réalisable ou ne l'est pas et sortir de notre cadre de pensée parfois « parasité » par des craintes ou des croyances infondées. Cette ouverture de l'institution aux parents semble évidente quand on questionne les équipes, mais dans les faits, ce n'est pas si aisé pour les professionnels de s'exposer aux regards des parents et de les intégrer sur leur lieu de travail.

En lien avec cette dernière dimension, intervient le lien au territoire. Au sein de l'institution Pomme d'Happy seuls 10 % des enfants accueillis ne sont pas des enfants du personnel de Phillip Morris. Nous accueillons 12 enfants de familles de la ville de Lausanne, ce qui apporte un peu de mixité sociale.

Maintenant que ces dimensions de la qualité sont mises en évidence, elles peuvent être combinées et permettre de mettre en lumière des idéaux en lien avec des spécificités de modèles d'organisation.

## 2. Les modèles d'organisation

Les différents *modèles* d'organisation présentés dans l'étude de Petrella et al. (2014, pp. 47-48) ne reflètent pas à l'identique, les *modèles* que nous avons à Lausanne, mais nous pouvons les situer de manière générale.

L'étude de Petrella et al. Constate que dans tous les type d'institutions du modèle *qualité civique-industrielle*, il y a une prédominance d'évaluation de qualité basée sur les *normes réglementaires*. La crèche Pomme d'Happy se situe en partie dans ce modèle, notamment par le fait que les normes réglementaires sont établies par l'OAJE et définisse le taux d'occupation.

Cela à l'aide d'*indicateurs précis* (taux d'encadrement, le niveau de formation des équipes éducatives, etc.) appelés par Dahlberg et al. *les critères d'input*. Ce modèle vise un haut degré de professionnalisation de la structure et « ...la recherche d'une performance gestionnaire, elle s'exprime par une volonté de standardiser le service et par la définition de critères de gestion proches d'un système industriel concernant, par exemple, les taux de « remplissage » des structures. » (Petrella et al, 2014, p. 48).

Les autres éléments de la qualité relevés dans cette recherche sont ce que nomment Dalberg et al. (2012), *les critères de résultats* : le bien-être de l'enfant, la satisfaction des parents. Ces points sont décrits dans le projet pédagogique que doit développer chaque institution.

Une évaluation sur les *critères d'input* (taux d'occupation, qualification du personnel, sécurité) est faite par la Chargée d'évaluation de l'Office de l'accueil de jour des enfants du Canton de Vaud tous les deux ans. Elle vérifie également les critères de process liés à l'organisation de la crèche et à son fonctionnement : répartition des groupes, types d'activités proposées, etc. *Les critères de résultats* ne sont que très peu abordés lors de cette évaluation.

On peut constater que la tendance à standardiser les procédures, développe *la dimension marchande* et participe à la mise en concurrence des lieux d'accueil. Ce mouvement vient notamment des entreprises spécialisées dans l'ouverture et la gestion de crèches qui gèrent en général plusieurs sites. Elles visent à développer des méthodes de travail et d'organisation similaires pour créer une identification au nom de l'entreprise qui gère ces crèches dans une logique industrielle. Le parent est considéré comme un client et ce type d'organisation va avoir une approche marketing pour pouvoir créer et gérer des crèches pour les entreprises qui souhaitent offrir ce type de prestations à leurs employés.

À priori les modèles présents ci-dessus ne sont pas incompatibles. Le *modèle qualité civique – industrielle* répond à des standards qui permettent la pérennisation d'un lieu. La gestion des institutions doit être optimale vis les coûts engendrés et l'impossibilité de produire des bénéfices des institutions. Le *modèle de qualité civique relationnelle* demande à ce que les familles puissent davantage s'investir dans la vie des crèches. Permettre aux parents de nous évaluer à partir du projet pédagogique, dans le but d'avoir une vision, des projets qui répondent aux besoins des familles en partenariat avec tous les professionnels de l'enfance. La *dimension marchande* vise à standardiser certaines méthodes et types d'organisation. Si l'institution gère plusieurs lieux, cela permet d'optimiser les ressources pour améliorer la qualité.

Le renforcement de l'utilisation des différents *outils et des indicateurs* servant la performance gestionnaire (*qualité marchande-industrielle*) au détriment d'autres aspects ne met-elle pas en danger les lieux d'accueil de type de *qualité civique-relationnelle* et *celle de qualité civique-industrielle* ? Est-il possible d'avoir une gestion optimale qui prenne en compte l'importance de donner aux lieux d'accueil des moyens en termes de personnel, de conditions de travail, etc. qui permettent d'offrir une réelle qualité d'accueil aux enfants et à leurs parents ? Ceci d'autant plus, dans une période où les objectifs sont d'offrir plus de places tout en réduisant les coûts (diminution du nombre de personnes qualifiées).

Une manière de construire une collaboration avec les familles, serait peut-être de pouvoir se rencontrer et d'élaborer avec les parents les questions que nous leur poserons dans les enquêtes de satisfaction. Lorsque nous en élaborons une, nous devons penser à ce que l'on vise. Cependant, actuellement nous sommes dans une approche déductive, une analyse des réponses « remplies » à priori.

Il serait judicieux de rencontrer les familles et parler des buts que nous souhaitons tous atteindre pour garantir un accueil de qualité. Le travail sur la qualité avec les familles se ferait sur l'établissement d'*indicateurs*. Les *critères* faisant référence à la bonne gestion n'entreraient pas en

matière vu qu'ils sont soumis à des lois. Par exemple pour le canton de Vaud, un taux d'encadrement défini pour chaque tranche d'âge, un nombre de mètre carré par enfant, un nombre défini de collaborateurs de niveau tertiaire et secondaire, etc. Seuls ceux en lien avec les procédures et les résultats devraient être questionnés.

Les différents auteurs recommandent de définir la qualité avec tous les auteurs concernés : financeurs, parents, personnel éducatif. Une coconstruction qui permettrait d'offrir des lieux qui répondent aux besoins spécifiques des différents acteurs. Définir avec les familles ce qu'est une crèche de qualité permettrait peut-être de mobiliser les usagers pour défendre « notre idée commune » d'un accueil de qualité. Partir du concept pour aller vers une réalité claire pour tout le monde.

Cette démarche nous ferait tendre vers un *modèle de qualité civique–relationnelle*, présenté par Petrella et al (2014). Les parents auraient une place plus importante dans l'élaboration du projet pédagogique et même dans l'établissement *des indicateurs, critères de qualité* (satisfaction des familles) ceux de *process* liés à l'organisation de l'institution et à son fonctionnement, le type d'activités, etc.

### 3. De quel modèle s'approche la crèche Pomme d'Happy ?

À partir des quatre *modèles* décrits par Petrella et al. (2014) je vais situer les crèches de la Fondation et faire le point sur les moyens, les outils que je vais devoir déployer pour arriver à nous inscrire dans le *modèle de qualité civique –relationnelle*.

Pour commencer, les modalités exigées par le *modèle de qualité civique–industrielle, modèle professionnel* sont obligatoires pour ouvrir et obtenir une autorisation d'exploiter un lieu d'accueil dans le Canton de Vaud. Pour mémoire, ces *critères* sont le respect des normes, du cadre de référence, du taux d'encadrement, des aspects touchant à la sécurité et à l'hygiène.

Malgré le peu de marge de manœuvre pour perfectionner ces *critères*, nous faisons depuis quelques années au sein de la Fondation Myosotis, un grand travail pour améliorer et renforcer nos *processus* (octroi des places, réactivité, objectifs clairs sur le taux d'occupation, etc.), nous repensons nos manières de travailler et nous éliminons les tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée à nos actions. Afin que la gestion soit efficace et performante pour les deux crèches de la Fondation, ces procédures sont mises par écrit et sont soumises pour validation au Comité. Ensuite il est question de vérifier qu'elles soient bien respectées et appliquées.

Actuellement nous sommes dans une situation où la demande est beaucoup plus importante que l'offre, nous ne sommes pas dans une approche concurrentielle comme celle qui apparaît dans les *modèles de qualité marchande industrielle, modèle standardisé*. Les seules comparaisons que nous avons faites (benchmark) touchaient le nombre de collaborateurs pour le même nombre d'enfants, la masse salariale et les temps d'ouvertures (fermetures annuelles ou non). Le *modèle de qualité marchande industrielle* a l'avantage d'avoir des *critères* clairs et facilement évaluables. Etant donné que chaque institution doit répondre aux mêmes directives, la base du minimum légal est garantie mais cela ne détermine pas de manière approfondie les autres *critères* nécessaires pour atteindre un niveau de qualité élevé (activités proposées aux enfants, participation des parents dans la vie de la crèche, qualité du projet pédagogique, etc.).

Pour que l'offre reste attractive, elle doit être accessible (en terme financier) au plus grand nombre de familles possibles. Les *critères* évalués dans le *modèle commercial appelé aussi modèle de qualité marchande-relationnelle*, à savoir les labels internes, la réputation, sont des *critères* beaucoup plus subjectifs, qui vaudraient la peine d'être développés.

Le *modèle de qualité civique-relationnel, modèle Co construit* est le résultat d'un compromis entre une *convention singulière* et une *convention civique*. Tous les acteurs concernés établissent les besoins, les règles et décident en fonction des besoins spécifiques des populations concernées.

Au sein de la Fondation Myosotis, certains *critères* du *modèle de qualité civique relationnel* sont déjà intégrés dans notre fonctionnement : nous accueillons des enfants en situation d'handicap ou/et avec des besoins spécifiques. Nous sommes des lieux où nous essayons d'innover, d'être créatifs et de nous inscrire dans l'époque dans laquelle nous vivons. Nous ne pouvons pas éluder la question de la diversité des familles accueillies actuellement dans les lieux d'accueil de la petite enfance. Dans leur étude, Meyer, Spack, Perrenoud et Dumont (2009), mettent en avant la diversité des situations familiales des enfants accueillis dans les lieux d'accueil de la petite enfance. Ils présentent cet aspect comme cela « ...cette diversité prend les contours suivants :

- *L'identité culturelle* renvoie au système de croyances, de normes, d'habitudes, de pratiques que les parents véhiculent, de par leur ancrage dans un collectif, leur appartenance communautaire, confessionnelle, leur insertion sociale.
- *Le niveau d'intégration sociale* dépend du niveau d'accès des parents à des ressources extérieures à la sphère domestique/nucléaire (par exemple : entraide au sein de la parenté, insertion dans un réseau d'amis, de voisinage, possibilité de bénéficier d'une solidarité communautaire). Il dépend aussi du degré de familiarité avec les usages et exigences en cours dans la société au sein de laquelle évolue la famille (le rapport aux institutions, aux

administrations, aux obligations légales) ; autrement dit le degré de maîtrise des codes sociaux.

- *Le niveau de vie matériel* renvoie à la disparité des ressources financières et matérielles dont disposent les parents ; ses tendances évoluent souvent de façon concomitante avec le niveau d'intégration sociale.
- *La dynamique familiale interne* apparaît également comme un facteur important de diversités (familles recomposées, parents séparés, en conflit, etc.).
- *La situation professionnelle* des parents, son impact sur la vie de la crèche-garderie a été longuement évoquée. On pense notamment aux contraintes d'horaires, à la flexibilité accrue demandée dans certains secteurs professionnels, mais aussi aux conditions de précarité professionnelle rencontrées par certains parents (chômage, travail sans assurance d'engagement à long terme, travail au noir, pression et /ou abus de l'employeur). (P. 137-138).

Cette diversité des situations familiales nous pousse à rester vigilant et à nous poser les bonnes questions, « ...comment répondre dans la mesure du possible à cette diversité tout en assumant et en assurant les multiples tâches concrètes qui fondent la mission des EPE » (2009, p. 138).

Nous faisons partie du Réseau-L ce qui nous permet de rester connectés avec ce qui se passe au niveau du territoire. Nous essayons de rester informés des évolutions concernant le développement de l'enfant et des nouvelles pédagogies. Pour approcher au plus près le *modèle de qualité civique relationnel, co-construit*, nous avons encore à travailler la définition de la qualité avec les familles.

Les enquêtes de satisfaction informent du niveau de satisfaction des parents à propos des items questionnés, néanmoins elles ne permettent pas d'avoir un retour précis sur les attentes et les besoins implicites des familles. Petrella et al. disent « qu'il s'agit de faire émerger les cohérences ou incohérences entre les pratiques et les règles concernant la qualité ainsi que les tensions ou les compromis qui en découlent » (2014, p. 49). Partager avec les parents sur leur vision de la qualité, mettra peut-être en lumière des incohérences et nous poussera à nous poser les bonnes questions. Certaines pratiques nous semblent pertinentes, mais peuvent tout à fait paraître incohérentes selon ce que l'on défend. Je pense par exemple, au fait de se définir comme une crèche où les parents sont les bienvenus, sont considérés comme partenaires, mais qui devraient se conformer à des horaires très stricts, à ne pas pouvoir rendre visite à leur enfant pendant la journée, etc.

Afin d'atteindre le modèle de *qualité civique-relationnel* je vais développer dans la suite de ce travail des méthodes et des outils du monde de l'entreprise et de l'éducation. Les avantages et les inconvénients inhérents à ces outils seront mis en évidence.

#### 4. Les différents critères

Dans les différents modèles proposés par Petrella et al., l'on retrouve à chaque fois, des *critères d'input*, de *processus* et de *résultats* qui peuvent être résumés de cette manière :

Les critères d'input : des directives sont édictées par le Service de protection de la jeunesse (SPJ) par l'intermédiaire de l'Office d'Accueil de Jour des Enfants (OAJE), ils répondent aux *critères d'input* (taux d'encadrement, niveau de formation et de qualification, etc.). Toutes les structures de la petite enfance vaudoises doivent appliquer et respecter ces *critères*. Tous les deux ans, une collaboratrice de l'OAJE chargée de l'évaluation contrôle que les directives et les normes sont respectées dans chaque lieu d'accueil de la petite enfance.

Les critères de processus permettent, entre autres, d'atteindre les objectifs en lien avec les *critères d'input*. Une organisation pensée, planifiée intelligemment permettra de bien utiliser les ressources du personnel administratif et celles des équipes éducatives de la crèche. Par exemple, si la planification et les processus d'attribution des places en crèche sont clairement définis et efficaces, cela permet d'obtenir un taux de fréquentation élevé.

Une importante partie du travail que nous effectuons à la Fondation Myosotis vise à améliorer *les processus*. Depuis deux ans, nous travaillons sur nos *processus* afin d'améliorer notre efficacité et la qualité de nos prestations. Pour ce faire, mon supérieur hiérarchique, collaborateur de Phillip Morris nous a présenté des outils de la méthode du *Lean Six Sigma*. C'est une méthode largement utilisée dans le monde de l'entreprise qui utilise notamment des moyens pour définir des *indicateurs*, améliorer des processus et ne garder que des actions qui apportent de la valeur ajoutée à nos actions.

Les critères de résultats : selon Petrella et al. « Les critères de résultats portent sur certains aspects du développement de l'enfant, et de façon croissante sur la satisfaction des parents ; ils montrent que la qualité de l'accueil peut être élargie pour prendre en compte les besoins des parents » (Petrella et al. 2014, p. 41).



Petrella et al. mettent en avant la proposition de Pirard qui défend l'idée de coconstruire, de faire participer les parents et de prendre en considération les besoins des parents. Nous devons aller à leur rencontre pour les questionner sur leurs attentes vis-à-vis de la crèche.

## 5. Quels sont les avantages et les limites de ce que propose F. Pirard ?

À la lecture de ce que propose Pirard, on pourrait être tenté de ne retenir que le développement de la documentation et sa proposition d'intégrer les familles dans l'élaboration du projet d'accueil et de la définition de la qualité. Ce qui fait penser au modèle de qualité civique–relationnelle tel que décrit par Petrella et al dans leur étude sur la qualité (2014). Ce qui est mis en place en Belgique pour traiter de la qualité est assez complet. Tout d'abord, il y a l'aspect légal, traité dans le Code de qualité (paru en 1999 et revu en 2004). Ce code de qualité est l'équivalent des directives de l'Office de l'accueil de jour des enfants du Canton de Vaud que toutes les crèches doivent respecter. Le Code de qualité fait clairement référence à des notions psychopédagogiques, mais les objectifs sont très généraux, peu précis et finalement interprétables. Pour pallier ces lacunes, un guide d'accompagnement rédigé par l'ONE, soutient, clarifie les axes du Code et propose des moyens d'y répondre. Les trois brochures de réflexions « À la rencontre des familles ; À la rencontre des enfants et celle qui traite du soutien à l'activité des professionnels » permettent également de soutenir la démarche sur la qualité.

Si l'on veut s'inscrire dans un modèle de qualité qui implique les familles dans la définition de la qualité, les propositions de Pirard (2014) doivent être questionnées. Quels sont les avantages et les limites de ce qui se fait en Belgique et est-ce possible, envisageable de développer ces outils dans nos lieux d'accueil ?

Les avantages : l'une des idées que propose Pirard (2014) est de concevoir et d'écrire un « projet d'accueil » qui corresponde en général à un projet pédagogique et au règlement de la crèche. Ce projet d'accueil est plus complet qu'un projet pédagogique standard et devrait contenir un règlement d'ordre intérieur, des objectifs et des moyens concrets pour les atteindre. Dans sa proposition, Pirard consulte les familles pour élaborer le projet d'accueil. En partageant ces réflexions avec les parents, l'équipe pédagogique s'expose au questionnement de leur identité. Elles sont forcément remises en question sur leurs croyances et sur leurs valeurs. Laisser les parents accéder à ce qu'elles ont construit pendant leur formation et ensuite sur le lieu professionnel, demande d'être très au clair sur ses compétences, ses savoirs et sa capacité d'expliquer le sens de

ses actions, et de pouvoir s'ouvrir aux autres. Il est aussi capital d'être capable de s'inscrire dans le mouvement de notre société, c'est à dire de bien comprendre les évolutions et d'adapter notre pensée aux nouveaux besoins des familles. On ne travaille plus comme avant, la diversité des modèles familiaux nous a amené à repenser nos manières de travailler.

« Puisque les institutions de la petite enfance sont, par mandat, ouvertes à toutes les familles, savoir prendre en compte et gérer la diversité – de plus en plus visible – des situations et demandes familiales est de fait une dimension essentielle de la pratique professionnelle des EPE ». (Meyer et al, 2019, p. 138).

Partir des besoins des familles et ceci dès l'élaboration du projet pédagogique aurait l'avantage d'impliquer les équipes éducatives et les parents à l'élaboration des documents pédagogiques. Cette belle idée présuppose que toutes les familles ont les mêmes attentes, les même besoins et idées de ce que serait un accueil de qualité. Ce qui je le sais n'est pas le cas, tant nous avons des parents de tous horizons, de toutes cultures. Des familles qui expriment souvent des besoins différents. Les équipes éducatives sont, elles aussi « construites » de manière différente selon leur parcours, leurs connaissances, leurs origines, etc. Chacun d'entre nous, professionnels et parents sommes en perpétuel changement, alors comment trouver un terrain d'entente, des valeurs communes, un consensus qui nous permettrait de définir la qualité ?

Quels seraient les avantages à faire participer les parents à toutes ces réflexions ? Je pense qu'au moins cela aurait le mérite d'être plus clair et de pouvoir les questionner en profondeur sur leurs besoins et leurs désirs dès le début du partenariat qu'implique le placement d'un enfant dans un lieu d'accueil de la petite enfance. Nous serions moins dans des besoins implicites et ce serait l'occasion pour l'équipe et la direction de pouvoir nous situer face aux demandes des familles et d'avoir des réponses claires.

Nous aurions la possibilité de définir nos possibilités et nos limites. Meyer et al. mettent en avant l'importance de communiquer sur sa légitimité professionnelle et cela « ...implique par exemple :

- De rappeler que, en tant que professionnel, on a des droits et des devoirs, qu'on se porte garant du cadre institutionnel, qu'on assume des responsabilités collectives.
- De faire valoir ses compétences, son expertise, par exemple sur le plan des savoir-faire en termes de puéricultures, de pédagogie, de gestion d'un groupe d'enfants.
- De rappeler que, au-delà du cadre institutionnel, on est au bénéfice d'une formation professionnelle, qu'on est porteur de savoirs et de savoir-faire adéquats.
- De justifier les décisions prises, les refus signifiés, les exceptions accordées.

- Face aux demandes d'aides, aux aveux d'impuissance, de ne pas se substituer aux responsabilités des parents, sans pour autant ignorer leurs demandes, leurs besoins.
- De savoir mettre clairement des limites quand les demandes dépassent son domaine de compétences. (2009, p. 156-157).

Cette démarche permet aux équipes de « ...s'appuyer sur une identité professionnelle relativement claire, cohérente et assumée comme telle (2009, p. 156).

La réflexion partagée entre familles et équipes éducatives que prône Pirard (2014) a l'avantage d'aller plus loin dans la définition de ce qu'est la qualité, d'être plus précis. Je pense qu'il faut rester attentif à la bonne conduite de ces échanges, de ces discussions et ne pas se contenter de réponses généralistes. Pour que ce soit pertinent, il faut se donner les moyens d'aller au fond des sujets pour pouvoir préciser sa pensée. Par exemple, définir ce que l'on veut dire quand on parle de l'accompagnement vers l'autonomie ? Comment cela se traduit au quotidien ? Que met-on en place pour atteindre cet objectif ? Quelles sont les limites et les risques auxquels nous sommes confrontés ? Et aussi comment évaluer cet aspect de la qualité ? Le référentiel du Code de qualité défini par la loi Belge (ONE) doit être intégré par les équipes éducatives et doit les amener à développer leurs pratiques réflexives par l'analyse de pratique afin de mettre en avant ce qu'elles font, les pensées et réflexions qu'elles ont au quotidien. Cette démarche permet de formaliser, concrétiser les activités, leur donner un sens et de pouvoir partager avec ses pairs et les familles. Sommes-nous prêts à partager « jusqu'au bout » nos réflexions, ce que nous mettons en place et à prendre le risque d'être confrontés parfois à des questions dérangeantes ?

Ce que propose Pirard (2014) s'inscrit totalement dans les dimensions de la qualité défendues par Petrella et al. *La dimension de la qualité* qui concerne le bien-être de l'enfant et de celle de l'association des parties prenantes, les parents.

Les limites : cette proposition de Pirard (2014) d'octroyer une attestation de qualité sur la base d'un plan d'amélioration continue devrait peut-être, être développée et s'inscrire dans les directives de l'OAJE. Au niveau d'une direction, il est possible d'essayer de mettre en place les mesures nécessaires, mais le résultat sera uniquement utilisable au niveau de l'institution où se sera construit ce projet.

Le cadre dans lequel se fait l'élaboration du projet d'accueil présenté par Pirard peut présenter des contraintes. Depuis 1999

« ...il ne s'agit plus d'une démarche participative volontaire en réponse à une préoccupation interne du milieu d'accueil, mais bien d'une exigence légale, objet d'une évaluation externe par des agents de l'ONE et pouvant déboucher sur des sanctions majeures (conditions d'autorisation de fonctionner et d'octroi/retrait des subsides). Dans ce contexte, les professionnels risquent, en réponse à un effet de désirabilité sociale et dans une gestion de prise de risque, d'élaborer un projet d'accueil d'abord conforme aux attentes attribuées à l'évaluateur, sans nécessairement oser affirmer des options et des pratiques spécifiques, pensées et mises en œuvre au bénéfice des enfants accueillis dans leurs milieux d'accueil et de leurs familles ». (Pirard, 2014, p. 125).

Et comme le relèvent Dahlberg et Moss (2018) dès que l'on utilise des outils d'évaluation « Cela génère à nouveau un risque de standardisation de l'accueil qui va à l'encontre des visées éthiques et politiques de l'éducation ».

Deuxièmement, nous avons dans nos équipes des collaborateurs pour qui la rédaction de texte, de rapport, etc., peut-être difficile. Il n'est aussi pas simple de traduire une pensée par écrit, de mettre sur papier des idées et des concepts pédagogiques auxquels pourtant, nous nous référons quotidiennement. Beaucoup de textes sont déjà écrits au sein de nos crèches mais en majorité par les assistantes pédagogiques ou par moi. La pratique de l'écrit au quotidien demande également de donner la possibilité aux équipes de se libérer du temps hors présence enfants. Chaque membre de l'équipe éducative a dix pour cent de son taux de travail de temps hors enfant pour effectuer diverses tâches. Mais il peut arriver suite à l'absence de collègues ou, à d'autres facteurs organisationnels que ce temps à disposition doive être réduit. La rédaction de document prend beaucoup de temps et à cela, s'ajoute toutes les autres tâches que les équipes doivent mener à bien pendant leur temps hors enfant (THPE) : colloques, préparations et conduites d'entretiens avec les familles, rédaction de documents, observations, rencontre réseaux, suivis de stagiaires et d'apprentis, désinfection des jouets, etc.

## 6. Comment s'y prendre pour développer cette proposition ?

L'idée serait de s'approcher au plus près d'un consensus qui satisfasse le plus grand nombre de familles et dans lequel les équipes éducatives pourraient s'inscrire en termes d'éthique et de valeurs professionnelles (en questionnant de manière la plus précise possible les parents).

Pour questionner et alimenter la réflexion des équipes et de la direction, Pirard (2014) propose une démarche proche de celles des « vignettes pédagogiques qui interrogent le processus qualité »

développé par le PEP, Service itinérant d'appui pédagogique. Ces *vignettes pédagogiques* devraient être un peu adaptées pour être utilisables avec les familles. Il faudrait choisir les plus pertinentes et ne travailler qu'avec un nombre réduit. Le principal avantage est de pouvoir les utiliser comme support dans notre démarche réflexive avec les parents. Il me semble que ce serait un bon moyen pour avoir un fil rouge dans nos discussions. Au moment des échanges avec les parents, il apparaîtra peut-être des thèmes qui ne sont pas proposés dans les *vignettes pédagogiques*. Si cela devait être le cas, ce sera l'occasion d'aller plus loin dans la définition de la qualité pour les familles.

Dans le futur, il s'agira de se questionner sur les meilleures pratiques pour utiliser cet outil : de quelle manière et quand utiliser ces *vignettes pédagogiques* ? Lors de l'arrivée des familles à la crèche ? Dans des rencontres équipes éducatives-Comité de parents ou encore à d'autres occasions ? La question mériterait d'être approfondie.

L'aspect un peu restrictif de cette approche est qu'elle influence dès le départ l'orientation de la discussion. Est-ce que toutes les attentes des parents peuvent être abordées à partir de ces *vignettes pédagogiques* ? Oseront-ils parler de sujets qui ne seraient pas lisibles dans cet outil ?

Ce travail de définition de la qualité permet aussi de sortir des généralités et de définir plus précisément des *critères* de qualité. Si par exemple, l'on dit que nous devons assurer la sécurité affective des enfants, cela ne suffit pas et doit être développé. Que signifie la sécurité affective des enfants et quels sont les moyens pour l'assurer ? Comment pouvons établir qu'elle est garantie, etc.

## 7. Comment obtenir les réponses des parents, entendre la voix du client ?

Dans les documents auxquels je me réfère dans ce travail, Il faut relever l'importance primordiale de la prise en compte des préoccupations et des intérêts des familles. Les parents des enfants qui nous sont confiés ont un avis, des besoins, des attentes sur ce que nous offrons au sein de nos institutions en termes de qualité. Cependant, questionner leur degré de satisfaction n'est pas un exercice simple, même si les questions ont été murement réfléchies, il est difficile d'atteindre l'objectif visé.

Selon Dalberg et al. (2012, p. 166) la satisfaction du consommateur fait « ...l'objet d'une certaine attention... ». Les parents étant supposés être les consommateurs des services de la petite enfance. Cette insistance nouvelle sur la satisfaction des parents a-t-on pu dire, reflète « une conception élargie de la qualité de l'accueil des enfants qui prend en compte les intérêts et les préoccupations des parents ».

En complément aux *vignettes pédagogiques* du PEP, nous pourrions développer des *indicateurs* et des *critères de résultats* pour une grande majorité de points en développant des *enquêtes de satisfaction*.

Actuellement nous ne sommes pas dans ce que propose Pirard (...). Dans nos lieux d'accueil, seule l'équipe éducative et la direction ont rédigé le projet pédagogique. Ce projet a, entre autres, été rédigé sur demande de l'Office d'Accueil de Jour des Enfants (OAJE) avant l'ouverture de la structure. Mais ce document ne contient pas un plan d'amélioration ou d'outils pour évaluer la qualité au quotidien.

Jusqu'à maintenant, je suis « le porte-parole subjectif » des parents. La défense de certains besoins des parents dépend de ma capacité à les entendre et à défendre ou pas leurs demandes. Le niveau de satisfaction des familles est élevé (93% de taux de satisfaction au dernier sondage) mais je ne suis pas sûre que les équipes voient toujours le sens de notre démarche et peuvent parfois se « sur adapter » aux demandes des familles et des miennes.

Par exemple, pour beaucoup de parents, l'heure standard d'arrivée à la crèche (9h00) ne correspond pas à leurs besoins. Il est plus important pour eux de prendre du temps en famille le matin, quitte à ce que leur enfant ne participe pas à l'accueil. Depuis que je gère la crèche de Pomme d'Happy, j'ai fréquemment eu ce genre de discussions avec les équipes. Elles avaient l'impression que les parents étaient considérés comme des « rois » et que je les laissais faire que ce qu'ils voulaient. Je faisais preuve de clientélisme. Afin de pouvoir vivre sereinement cette collaboration avec les familles et les équipes, nous avons eu de longues discussions sur quelles étaient nos valeurs ? Comment s'articulaient-elles avec notre mission ?

Actuellement à Pomme d'Happy, nous présentons le projet pédagogique et le partageons avec les familles à différents moments.

Je constate que lors de l'inscription et de la signature du contrat, certains parents ne sont pas forcément très intéressés par le contenu précis du projet pédagogique. Ils ont plus envie de savoir comment la crèche fonctionne et comment cette nouvelle expérience dans un milieu collectif va s'organiser pour eux et leur enfant. Après un certain temps, certains parents nous questionnent sur le projet pédagogique et sur le comment il s'applique au quotidien.

Les échanges quotidiens avec les familles nécessitent pour les éducateurs des compétences importantes en communication.

J'ai souvent l'occasion de reprendre ce point avec les équipes éducatives qui pour certaines d'entre elles ont du mal à expliquer aux parents ce qu'elles font au quotidien, à faire des liens entre la théorie et la pratique. Les équipes ne se sentent pas toujours reconnues par les familles, mais elles ont pu constater que lorsqu'elles se sentent à l'aise pour faire des retours construits et des entretiens avec un contenu pertinent, la reconnaissance est immédiate.

Il me semble fondamental d'intégrer les parents dans l'élaboration des projets, de leur laisser une place au sein des crèches, une vraie place, où chacun se sente à l'aise de passer du temps dans l'institution. Et de recevoir des informations quotidiennes sur ce que fait son enfant. Cette dimension de la participation des parents doit être développée car on ne dit pas assez clairement quelle est vraiment leur place. Jusqu'où les équipes éducatives et les directions sont-elles prêtes à entendre les besoins, les envies des parents ? Il s'avère que nous pensons croire que nous savons ce qui est bon pour les enfants et leurs parents, mais toujours en partant de notre position de personnes accueillantes, de professionnels dans un lieu collectif. Notre regard est subjectif et nous avons besoin d'aller au-devant des familles pour réellement les questionner, les écouter et prendre en compte ou pas leurs besoins.

La convention décrite par Boltanski & Thévenot (1991) pourrait s'apparenter à un document qui serait, pensé, créé entre les parents, les équipes éducatives et le Comité de la Fondation tout en respectant le cadre légal et les recommandations de l'OAJE. Ce document constituerait le cadre commun de jugement permettant de justifier les actions et de les évaluer et nous permettrait d'atteindre notre objectif.

*La convention de qualité singulière ou relationnelle*, est celle qui prendrait en compte tous les partenaires concernés et qui de facto nous ferait intégrer les quatre types de conventions : normes, listes de priorités, benchmark, outils de gestions (indicateurs, enquêtes de satisfaction, etc.).

C'est vers ce type de convention que je voudrais m'orienter. Cela permettrait aux familles d'être impliquées dès le départ. Nous pourrions les questionner sur tous leurs besoins explicites, et essayer d'aller plus loin sur leurs besoins implicites, leurs idéaux, leurs valeurs et croyances quant à ce qu'ils attendent d'un accueil de qualité pour eux et pour leurs enfants.

## 8. Les enquêtes de satisfaction avantages et limites

Je pense que si nous définissons avec les familles nos objectifs sur la qualité, nous saurons ce que nous visons et cela nous permettra de poser des questions plus précises. Notre visée sera claire. Cependant, « ...la qualité du service d'accueil ne peut se limiter à une définition étroite de la qualité en terme de satisfaction du client ou de l'utilisateur, telle que véhiculée dans les discours sur la qualité » (Dahlberg et al., 1999, cité dans Petrella et al., 2014, p. 40)

Lorsque les familles choisissent une crèche « L'expression des besoins des parents n'est pas simple non plus et leur choix ne se fait pas toujours ou uniquement à partir de critères de qualité définis par des experts de la petite enfance » (Blau et Mocan, 1999 ; Hagy, 1998 cité dans Petrella et al, 2014, p. 40) car il y a urgence pour les parents de trouver une solution de garde et malheureusement le choix de l'institution est secondaire car limité, vu le manque de places à disposition.

L'inconvénient des enquêtes de satisfaction que nous préparons est qu'elles sont pensées par des professionnels de l'enfance, donc avec un certain biais. « Cette situation reflète l'existence d'asymétries d'information entre le prestataire et les parents, les prestataires détenant des informations sur la qualité de leur service qui sont difficilement observables par les parents » (Petrella et al. p. 40). Je peux dire avec un peu de recul que nous avons jusqu'à présent orienté nos questions de manière à recevoir des réponses qui puissent nous informer du niveau de satisfaction, mais selon nos *critères* de qualité. En quelque sorte savoir si ce que nous visons comme qualité (en tant que professionnels) est atteint, mais pas selon les *critères* des parents.

Dans le discours, cet outil est intéressant mais il ne répond actuellement pas totalement à nos attentes. Nous aimerions savoir au travers de ces questionnaires, plus précisément ce qu'ils nous disent quand ils sont satisfaits (ou pas) de l'accueil, de la satisfaction des besoins de leur enfant, etc. Pour certains points, il est très facile d'avoir une réponse précise, mais pour d'autres il est compliqué d'avoir un retour clair sur lequel nous pouvons nous appuyer pour approfondir nos réflexions. Nous cherchons également à savoir si notre projet pédagogique est connu et intégré par les parents. Des réponses que nous n'avons pas avec notre manière de procéder depuis quatre ans.

L'avantage des *enquêtes de satisfaction* est de permettre aux parents de nous transmettre leurs impressions, d'évaluer notre travail selon l'image qu'ils se font de ce que devrait être un travail, un accueil de qualité. Mais il ne faut pas oublier que les *critères* des familles ne sont pas forcément les mêmes que ceux formulés par le monde professionnel. Comme le relève Petrella et al. dans leur enquête, nous avons en tant que professionnels des informations sur la qualité qui ne sont pas observables par les usagers (2014)



À titre d'exemple, il est fréquent qu'une relation très proche affectivement entre un enfant et une éducatrice soit interprétée par les parents comme étant une relation très positive et de qualité, même si l'enfant manifeste un « manque » quand cette professionnelle est absente. Ce qui d'un point de vue professionnel ne correspond pas à ce que nous considérons comme une relation adéquate, avec une bonne distance, mais au contraire comme un frein au développement de l'autonomie de l'enfant. Cette information théorique n'est pas connue des familles qui évaluent la qualité avec d'autres *critères* subjectifs qui correspondent à ce qu'ils projettent comme étant bien ou pas bien selon leurs croyances, leurs besoins et leurs désirs.

« En outre, la qualité du service d'accueil ne peut se limiter à une définition étroite de la qualité en termes de satisfaction du client ou de l'utilisateur, telle que véhiculée dans les discours sur la qualité » (Dalberg et al., 1999, cité dans Petrella et al., 2014, p. 40) mais bien par un échange structuré dans un cadre défini. Ce qui m'amène à penser que nous devrions garder l'idée de faire des *enquêtes de satisfaction* mais nous devons les approfondir, faire un travail avec les parents en amont afin d'avoir un outil pertinent et le plus précis possible.

## 9. Développement des enquêtes de satisfaction

Jusqu'à maintenant les questions et les *critères d'inputs* étaient définis par les membres de la direction de la Fondation. Si je prends les *critères* présentés par Moss & Pence, 1994, à savoir *les critères d'inputs, les critères de process et les critères de résultats*, je peux établir des liens entre certains de ces *critères* et les questions que nous adressons aux parents.

*Les critères d'input* ne sont pas abordés dans ces enquêtes de satisfaction car ils questionnent les normes qui concernent le nombre de personnes qualifiées, le taux d'encadrement, etc. Ces *critères d'input* ne sont pas négociables, car déterminés par le canton de Vaud et plus précisément par l'OAJE. Je pense que nous devrions tout de même questionner les parents de manière approfondie sur leurs attentes, et sur tous les *critères d'input*, car même sur cet aspect nous pourrions être surpris de leurs remarques et sur leurs demandes en lien avec leurs *critères de qualité*. Dans l'exemple d'une crèche comme celle dans laquelle je travaille, certains parents considèrent l'accueil de leur enfant comme un service. Par exemple, il y a actuellement des familles qui estiment que le taux d'encadrement exigé par l'OAJE ne correspond pas aux besoins des enfants et que nous devrions augmenter le nombre d'éducateurs par tranche d'âge. Ces parents, pour une part, identifient notre structure d'accueil comme un *modèle de qualité civique-relationnelle, un modèle co-construit* où ils peuvent exprimer leurs besoins et attentes. Pour eux, c'est une crèche

d'entreprise à leur service, qui doit répondre à leurs besoins et à ceux de leur enfant. Ce serait l'occasion d'entendre les besoins des parents et de nous situer clairement sur le souhait ou non, par exemple d'augmenter le nombre d'éducateurs.

*Les critères de process* sont liés aux questions d'organisation de la crèche et sont questionnés dans nos enquêtes, ils peuvent encore être développés. Nous questionnons davantage les parents sur les résultats qu'ils perçoivent et peu sur l'organisation de l'institution.

*Les critères de résultats* sont difficiles à définir et ensuite à évaluer et méritent d'être coconstruits avec les parents. Ce sont les critères les plus complexes, même ceux qui sont en lien avec le développement de l'enfant, sont discutables car chaque enfant se développe à son propre rythme.

Nous n'avons pas à la Fondation de *critères de résultats*. Par exemple, les enfants n'ont pas d'objectifs à atteindre, ne doivent pas répondre à des critères pour passer d'un groupe à un autre. Est-ce que le plaisir de venir à la crèche serait un *critère de résultat* ? Et si oui, nous serions dépendants de l'interprétation des parents de l'enfant.

Quels sont les *critères de résultats* pour les parents ? Voici une question que je veux développer dans ce travail. À partir de là, j'ai besoin de questionner les parents sur leurs conceptions de la qualité et sur les *critères* déterminants pour eux. Mon objectif est de récolter divers avis et conceptions de la qualité et, d'essayer d'avoir des réponses les plus précises possibles. J'entends par précis, que nous puissions sortir des généralités pour affiner ensemble les réponses. Ce travail me permettra ensuite de pouvoir « dégager » les *critères d'imput*, de *résultats* et de *process* pour les familles. Je choisis pour mener cette enquête de travailler avec la méthode des focus groupes, qui est une technique d'entretiens en groupes.

## E) Enquête de terrain : une première exploration

Trois parties constituent ce chapitre. La première présente la méthode choisie pour aborder la thématique de la qualité avec les parents et les outils que je vais utiliser. J'y présente le déroulement de la séance et les thématiques que nous allons traiter. La deuxième partie est constituée du contenu des entretiens. Tout d'abord la collecte des informations récoltées avec les différents outils, et ensuite une analyse de ces derniers. Il s'agit d'explorer lors d'une unique rencontre avec les familles, la pertinence des différentes méthodes. Est-ce que ces moyens permettent de récolter la voix du client, les besoins des parents, pour déterminer avec eux les critères de qualité ? Ces résultats obtenus, je vais en troisième partie faire des liens avec d'une part l'utilisation des outils du monde de l'évaluation et des modèles de qualité.

### 1. Méthode

Afin de répondre à ce questionnement, je choisis d'utiliser la méthode des focus group qui est une technique d'entretiens en groupe.

« Il s'agit d'une technique d'entretiens fondée sur la notion de « groupe d'expression » ayant pour finalité la collecte d'informations sur un sujet précis. L'expérience commune partagée que permet cette méthode de travail peut entraîner des solidarités ; le collectif peut donner plus de poids aux critiques, aux analyses des uns et des autres, que ne le feraient des entretiens individuels (cf. Moreau et al., 2014). Une psychosociologue insiste sur ce point, « le focus group est constitué à des fins de recherche. Cette précision met le focus group à part des autres groupes de discussion : conversation de groupe, sessions de thérapie de groupe, groupes de soutien, etc. ». (Meyer et al. 2009, p. 69).

La principale visée de focus group est de tenter d'utiliser différents outils et de déterminer si ces derniers sont pertinents pour définir la qualité pour les parents.

Le premier outil, celui du monde de l'industrie est issu des méthodes du Lean management.

Pour souvenir, une des premières dimensions du Lean management est de connaître son client. Il s'agit de déterminer au plus près « la voix du client ». « ...la VOC (voice of Customer) est une description qualitative des besoins et des attentes du client » (Hennion et Makhoulouf, 2016, p. 15). Pour ensuite, utiliser le diagramme CTQ (critical to quality). Ce diagramme va me permettre de lister les besoins des parents.

Il s'agit de décomposer le besoin du client en exigences critiques et ensuite de les décliner en spécifications (critères) mesurables.

Le CTQ se fait en 4 étapes :

- 1 : Lister les besoins du client
- 2 : Associer pour chaque besoin des exigences
- 3 : Définir des indicateurs de mesure associés aux exigences
- 4 : Définir les spécifications de la mesure

Le travail avec le *focus group*, associé à l'utilisation du CTQ (*critical to quality*) va me permettre de parler de qualité de manière approfondie, et de mieux connaître les familles qui fréquentent la crèche. Cette démarche va me permettre de savoir qui est mon client ? Ce qu'il veut ? Et quelles activités ajoutent de la valeur à nos prestations ?

Dans un deuxième temps, je vais tester un outil, généralement utilisé dans la petite enfance pour parler de la qualité entre professionnels : les *vignettes pédagogiques*.

Pour rappel, les *vignettes pédagogiques* sont utilisées par les équipes éducatives pour stimuler les échanges et nourrir la réflexion sur des sujets précis. Je vais travailler avec les *vignettes* et les questions liées à chacune d'entre elles pour évaluer si cet outil permet d'avoir une perception claire et objective des besoins et attentes des familles. (Les questions sont présentées dans le paragraphe explicatif sur le déroulement de la séance).

Suite au *focus group*, je vais classer les réponses récoltées pour en faire une synthèse.

L'axe principal de cette démarche sera de comparer et d'analyser les différents outils utilisés lors du *focus group*, afin de déterminer la pertinence de leur utilisation pour déterminer les critères de qualité pour les parents.

## 2. Constitution du focus groupe

Le *focus group* a pour objectif de promouvoir le débat, de susciter des échanges et de récolter des avis, des points de vue variés sur un sujet.

J'ai proposé à six parents de la crèche Pomme d'Happy, de participer à ce groupe de travail. Cependant, pour ne pas ajouter de la complexité à la récolte des informations et pour avoir des échanges fluides, j'ai décidé de ne pas demander à des parents anglophones de participer.

Les autres critères établis pour la constitution de ce *focus group* :

- Fréquenter la crèche depuis minimum d'un an.
- Avoir deux parents par tranches d'âge (nursérie, trotteur et grand).

J'ai choisi de contacter les parents de vive voix. Soit en les interpellant à la crèche, soit en leur téléphonant. L'objectif était qu'ils puissent tout d'abord, réserver un espace dans leur agenda et aussi susciter chez eux de la curiosité et de l'intérêt pour ce sujet.

Après qu'ils m'aient confirmé leur intérêt et leur disponibilité, je leur ai envoyé un courriel pour leur confirmer la date de la rencontre, un bref résumé du thème de la recherche, ainsi que les modalités du *focus group* : confidentialité, respect de l'anonymat dans le traitement des données et organisation de la séance. (Voir annexe ...)

Le *focus group* a eu lieu à la crèche Pomme d'Happy et était composé de six parents, deux Responsables de secteur et moi-même.

### 3. Déroulement de la séance et thématiques abordées

Je suis partie sur une base d'une rencontre de deux heures partagée en deux temps. Pour commencer, j'ai précisé aux participants le cadre de mon travail de recherche et l'objectif de cet échange.

Deux collaboratrices (les deux Responsables de secteur présentes) m'ont aidée à collecter les échanges (enregistrement) et à prendre des notes sur ce qu'il ressort de ce *focus group*.

Comme Meyer et al (2009, p. 70) je pense que « ...les participants constituent des informateurs privilégiés, dont, certes, les propos feront l'objet de diverses catégorisations ». Nous nous devons de bien penser et préparer ces échanges. La technique du *focus group* permet de faire émerger collectivement des appréciations subjectives, nourries de l'expérience de chacun, il faut sortir de la logique du tour de table, il faut au contraire, amener les participants à réagir aux propos des uns et des autres. Cela permet d'avoir un vrai débat d'idées, de les développer et de pouvoir contredire les idées émises.

Pour bien conduire ce *focus group*, il m'a fallu en amont élaborer une trame de questions. Les questions devaient favoriser le débat. Elles devaient être claires, ouvertes et neutres (afin de ne pas induire des réponses). J'ai eu besoin d'être préparée à faire vivre le débat, à laisser de la place aux partages d'idées tout en étant au clair avec le processus et éviter les écueils possibles liés à ce genre de rencontre. Pour son travail de master O. Franc (2014, p. 24) a listé « une série de relances classiques des techniques d'entretien :

- Eviter le « Pourquoi » qui favorise des réponses générales, voire consensuelles. Pour ce faire, la relance doit plutôt pousser la ou le participant. e à se centrer sur son expérience propre, telle que « Comment ça se passe concrètement... ? » ; « Quelle est votre expérience personnelle... ? » ; Que pensez-vous personnellement... ? » ;
- Précision : « Qu'entendez-vous par... ? »
- Approfondissement : Pourriez-vous expliquer un peu plus ? » ; Pourriez-vous donner un exemple concret ? » ;
- Reformulation : « Je vous ai bien compris si je résume ce que vous venez de dire par... ? » ;
- Diversification : « Quelqu'un d'autre a-t-il un avis différent sur ce qui vient d'être dit ? » ;
- Neutralité : Utiliser dans les relances des mots tels que « ok », « hum », « oui ». Eviter « c'est cela », « excellent », ainsi que tous les signes non-verbaux qui influencent l'avis des participants, es ;
- Participation : équilibrer la participation de chacun en donnant la parole à ceux qui s'expriment le moins face aux leaders du débat ;
- Pause : laisser des moments de silence, qui favorisent la réflexion et l'expression de points de vue contrastés ;
- Retourner au groupe toute question qui me serait directement adressée. »

#### 4. Contenu de l'entretien

Pour démarrer cet échange et récolter *la voix du client*, je me suis aidée d'un outil du *Lean management*, le *diagramme CTQ* (critical to quality). Il m'a permis de lister les besoins des parents. Il s'agit de décomposer le besoin du client en exigences critiques et ensuite de les décliner en spécifications (*critères*) mesurables. Ce diagramme structure et permet de visualiser la voix de l'utilisateur (VOC).

##### Comment se sont déclinées les 4 étapes du CTQ lors de cette rencontre ?

1 : Pour lister les besoins des parents, j'ai posé une première question très ouverte :

→ Pour vous, qu'est-ce qu'un accueil de qualité ? (Nous avons utilisés des post-it, qui pouvaient être déplacés selon les besoins, pour afficher les réponses et ensuite les classer par catégories).

2 : La deuxième question :

→ Quelles sont les exigences, les critères qui répondent à ces besoins ? (Nous les avons également affichés)

3 : La troisième question :

→ Quels seraient pour vous, les indicateurs qui permettent de dire que la crèche répond aux exigences, aux critères en lien avec vos idées sur ce qu'est un accueil de qualité ? (Idem, post-it).

Pour la quatrième étape, le travail s'est fait en direct avec les parents, en lien avec les trois premières questions.

Dans la deuxième partie de ce *focus group* et en lien avec ce qui ressort de ces échanges et du classement que nous avons pu faire, j'ai utilisé les *vignettes pédagogiques* pour interroger de manière plus précise les parents. Ces questions abordaient 12 thématiques différentes. J'ai choisi d'en utiliser trois, celles qui s'approchent de mon point de vue, le plus des préoccupations des parents :

1. La sécurité et la prévention
2. Les activités et les relations avec les équipes éducatives
3. Besoin de développer l'autonomie, la confiance en soi et l'expression.

Cette étape m'a permis d'affiner les réponses de la première partie de ce *focus group* et d'en développer d'autres. Le questionnement à partir des *vignettes pédagogiques* a permis d'évaluer à quel point nos informations concernant le projet pédagogique sont claires pour les parents et de développer avec eux les critères de qualité d'une crèche.

Première vignette : *Le besoin de se socialiser et de créer des liens avec ses pairs*. Lors du premier entretien avec les parents, ils abordent quasiment tous, leur souhait que leur enfant fréquente une crèche et ils parlent de la socialisation comme un point très important pour le bon développement de leur enfant. Cette vignette est intéressante parce qu'au départ les familles sont ravies à l'idée que leur enfant rencontre d'autres adultes et des camarades, ils ne réalisent pas à ce moment certaines situations auxquelles ils seront peut-être confrontés. Je pense aux manifestations d'agressivité à la crèche, aux différences de valeurs entre les équipes éducatives et les familles (punir, ne pas punir).

Dans le livre Interroger la qualité du PEP, les questions pour aborder cette *vignette pédagogique* sont :

- Comment le milieu d'accueil encourage-t-il la solidarité et la coopération entre enfants ?
- Comment favorise-t-il les interactions entre pairs ?
- Comment traite-t-il la question des conflits entre enfants ? (2012, p. 14)

Les questions lors du *focus group* sont formulées de cette manière : D'après vous, comment... ?

Deuxième vignette : *Le besoin de relations avec les parents*. Je voulais soumettre cette question aux parents pour leur donner l'occasion d'émettre des souhaits ou/et des besoins qu'ils pourraient avoir sur leur implication, leur participation aux activités et aux réflexions que nous menons. Nous avons des retours sur ces points, lorsqu'il y a un problème entre les parents et l'équipe éducative ou quand les familles quittent la crèche. Des questions sur ce sujet sont également posées dans les enquêtes de satisfaction. Interroger cette relation avec les parents par ce biais, ouvre le débat sur leur place au sein de la crèche.

- Quelle est la place accordée aux parents ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour créer un partenariat ?
- Quelles sont les réponses de l'équipe pour accompagner certains parents parfois isolés ou démunis dans leur rôle parental ? (2012, p. 15)

Troisième vignette : *le besoin de développer l'autonomie, la confiance en soi et l'expression*. Cette question m'intéresse car elle interroge en même temps la question de la gestion du risque. Pour devenir autonome, il faut pouvoir prendre des risques. À chaque âge, l'enfant peut évoluer, se développer s'il a l'occasion de tester, d'expérimenter des nouvelles postures, activités, etc. Lorsqu'un enfant se fait mal dans les locaux de la crèche, la question de la sécurité est quasiment toujours posée par les parents. Où étaient positionnés les éducateurs, ont-ils failli à leur mission ? etc.

- Quelle place le milieu d'accueil accorde-t-il aux activités autonomes spontanées ?
- Comment fait-il place aux initiatives de chacun et comment préserve-t-il la notion de temps libre ?
- Comment soutient-il et encourage-t-il les compétences individuelles de chaque enfant ? (2102, p. 14).



## 5. Conduite des entretiens et transcriptions

Les propos tenus par les parents lors des entretiens ont été récoltés et classés directement pendant la séance. En parallèle, nous avons enregistré l'entier de la réunion du *focus group*. J'ai choisi la manière suivante pour transcrire le contenu des échanges enregistrés : minute de l'enregistrement, initiale du prénom du parent et initiale du groupe de l'enfant de cette famille. Par exemple : 12 :01, (M/N).

J'ai commencé par présenter aux parents le cadre de ma « recherche », le déroulement de la séance et les objectifs visés. J'ai également expliqué la raison de la présence des deux responsables de secteur.

### 5. Première partie du focus group avec les outils du monde de l'entreprise

La première question que j'ai posée :

Pour vous, qu'est-ce qu'un accueil de qualité ?

À partir de cette question les réponses ont fusé et nous nous sommes rapidement confrontés à la question de ce qu'était pour eux un besoin, une attente ou une exigence.

Par exemple, certains parents parlaient du fait d'avoir confiance et mettaient en avant que s'ils ont confiance, il y a beaucoup de points qui n'ont pas besoin d'être abordés en tant qu'attente ou exigence. Vu qu'ils ont confiance, ils ne remettent pas en question le taux d'encadrement, les activités proposées, le nombre de sorties, ni même la pédagogie utilisée. Ils partent du principe que nous faisons du mieux que nous pouvons et avec les moyens que nous avons. Une mère disait que pour elle, deux sorties par jour seraient l'idéal, mais elle se rend compte que ce n'est pas toujours possible. De ce fait, elle ne voit pas le sens de définir un *indicateur* (nombre de sorties minimales attendu par les parents).

Suite à ces riches échanges, nous avons essayé de déterminer les *besoins* des familles pour répondre à leur idée d'une crèche de qualité et de les décliner ensuite en *exigences* et en *indicateurs*. J'avais préparé deux autres questions pour aborder ces deux axes, mais la richesse des échanges a fait qu'elles ont été traitées en même temps que les *besoins*.

Avec les parents et les Responsables de secteur, nous avons essayé de classer les *besoins*, les *exigences* et les *indicateurs* à l'aide des post-it de couleurs. Nous avons établi un tableau, le *diagramme CTQ* organisé en trois thèmes :

- Les besoins du client (parent).

- Les exigences associées aux besoins.
- Les indicateurs associés aux exigences

Il apparaît clairement dans ce tableau la difficulté d'établir pour un grand nombre de *besoins*, des *indicateurs de mesures* précis et facilement évaluables. Les plus spécifiques sont ceux qui peuvent être déclinés en chiffre, en taux (taux d'encadrement).

Ceux dont les *indicateurs* sont en pourcentage, par exemple, celui de « % de collaborateurs jeunes, âgés, masculins, féminins, etc. » nécessite de déterminer le pourcentage exigé pour répondre aux besoins. Sans aucun doute, les critères seront très subjectifs et différents selon les parents questionnés.

Les labellisations du type « Fourchette verte et Youp'là Bouge » permettent d'évaluer les critères de qualité, par l'obtention et le renouvellement ou non du label en question à l'institution.

Les autres *indicateurs de mesures* « des professionnels souriants en fin de journée ; d'être informé s'il y a des difficultés et rechercher des solutions en partenariat famille équipe » ne sont pas pertinents car très subjectifs. Pour que le parent puisse évaluer s'il est bien informé lorsqu'il y a des difficultés, il faut pour commencer qu'il ait confiance en l'équipe et que la notion de « difficulté » soit la même pour les différents partenaires.

#### Le Diagramme du Critical total quality

Les besoins du client (parents)	Exigences associées aux besoins	Indicateurs de mesure associés aux exigences
Avoir confiance en l'équipe.	Pouvoir se dire que son enfant va bien.	Être informé s'il y a des difficultés et rechercher des solutions en partenariat famille/équipe.
Equipes motivées.	Equipes impliquées.	Des professionnels souriants en fin de journée.
Avoir une crèche ouverte sur le monde.	Diversité au niveau des collaborateurs (culturelle, générationnelle, genre, etc).	% de collaborateurs jeunes, âgés, masculin, féminins, etc.

	Proposer des offres complémentaires aux familles.	Service de baby-sitting.
Avoir des échanges de qualité avec les équipes.	Communication efficace.	Retours pertinents, ciblés et adaptés à l'enfant et à la situation (temps à disposition pour le parent).
	Personnel formé à la communication / écoute.	Retours pertinents, ciblés et adaptés.
Santé et hygiène.	Lieux propres.	Pas de poussière, sols et tapis propres.
	Mesures d'hygiène respectées.	Affichage des maladies à l'entrée des groupes.  Etat de l'enfant au moment des retrouvailles (propre).
Sécurité.	Entrées et sorties sécurisées Système de badge.	Enfant remis à la bonne personne.
	Taux d'encadrement.	Respect du taux d'encadrement.
Alimentation saine.	Equilibre alimentaire respecté.	Labellisation Fourchette verte.
	Saisonnalité respectée.	Menus établis avec produits de saison.
	Faire découvrir des aliments aux enfants.	Menus avec produits variés.
	Bonne relation avec la nourriture.	Pédagogie adaptée.
Offrir la possibilité aux enfants de bouger.	Activités motrices quotidiennes.	Youp'la bouge.
Offrir des activités.	Activités variées.  Activités adaptées à l'âge des enfants.  Activités stimulantes mais non scolaires.	Retour oral, photos sur les activités proposées.
Flexibilité des horaires.	Adapter l'offre en fonction du profil des familles (voyages professionnels).	Heures d'ouvertures élargies.

Socialisation.	Etre au sein d'un groupe.	Partager des moments avec ses camarades.
Facilité d'accès.	Crèche proche du lieu de travail.	Nombre de minutes entre le lieu de travail et la crèche.

## 7. Deuxième partie du focus group avec l'outil des vignettes pédagogiques

Après une heure de *focus group* sur le thème de la qualité avec pour objectif d'utiliser les outils du monde de l'entreprise (*Lean management*), j'avais l'impression que beaucoup de sujets que j'avais choisi d'aborder au travers des *vignettes pédagogiques* avaient déjà été traités. Cependant j'ai tout de même décidé de démarrer cette deuxième partie à l'aide des questions des *vignettes pédagogiques*. Pour récolter les réponses, nous avons continué d'enregistrer et nous avons également noté des mots clés sur des Post-it que j'ai pu utiliser pour la transcription des réponses.

1) La première *vignette pédagogique*, déclinée en trois sous questions : d'après vous comment la crèche répond au besoin des enfants de se socialiser et de créer des liens avec ses pairs ?

- Comment le milieu d'accueil encourage-t-il la solidarité et la coopération entre enfants ?
- Comment favorise-t-il les interactions entre pairs ?
- Comment traite-t-il la question des conflits entre enfants ?

Tout de suite une maman du groupe des grands a parlé des repas et a donné l'exemple de la table autonome. C'est une table où chaque jour, un maximum de quatre enfants mange seuls, sans un éducateur à leur table. Pour elle la crèche donne aux enfants l'occasion de s'entraider et permet de les rendre un peu plus autonomes. La discussion a ensuite dérivé sur le bénéfice d'avoir au sein d'un même groupe des enfants d'âges différents. D'après certains parents cela permet aux enfants de passer du statut du plus petit à celui du plus grand selon le moment de l'année, de pouvoir à un moment profiter de l'aide, de l'exemple des plus grands et ensuite de pouvoir à son tour aider les plus jeunes, etc.

La question des conflits entre enfants a suscité des échanges riches et a divisé les parents en deux groupes. Ceux qui pensent que les éducateurs ont raison de rester calmes avec les enfants lorsqu'il y par exemple des morsures, et ceux qui pensent que les équipes devraient être plus fermes et prendre le plus vite possible contact avec les parents des mordeurs et leur demander de trouver une solution.

2) La deuxième vignette pédagogique, les relations avec les parents, déclinée en trois sous question :

- D'après vous qu'elle est la place accordée aux parents au sein de la crèche ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour créer un partenariat ?
- Quelles sont les réponses de l'équipe pour accompagner certains parents parfois isolés ou démunis dans leur rôle parental ?

À ces interrogations les parents ont mis en avant toutes les occasions qu'ils ont de participer à la vie de la crèche : le moment de l'accueil du matin, les petits déjeuners auxquels ils peuvent participer, l'invitation au repas « culturel » auquel ils peuvent s'inscrire de temps en temps, les anniversaires, certaines sorties, les fêtes. Une maman a précisé que parfois elle se sent même coupable de ne pas pouvoir venir chaque fois. Une autre a demandé à ce que nous leur fassions parvenir un calendrier des événements. Une suggestion a été faite de leur envoyer un rappel dans leur agenda. Les parents disaient se sentir les bienvenus au sein de la crèche et que le fait d'avoir un bon lien avec les équipes leur permet également de pouvoir le soir ou le matin passer un moment dans le groupe. Des échanges ont eu lieu sur la différence de la qualité de relations entre les groupes, des équipes plus ou moins chaleureuses et accueillantes. Pour certains, toutes les équipes sont pareilles avec un niveau d'accueil de qualité.

3) La troisième *vignette pédagogique* : Le besoin de développer l'autonomie, la confiance en soi et l'expression :

Selon vous, quelle place le milieu d'accueil accorde-t-il aux activités autonomes et spontanées ?

- Comment fait-il place aux initiatives de chacun et comment préserve-t-il la notion de temps libre ?
- Comment soutient-il et encourage-t-il la notion de temps libre ?
- Comment soutient-il et encourage-t-il les compétences individuelles de chaque enfant ?

Les parents nous ont dit, ne pas vraiment avoir d'idées sur ces questions, mais qu'ils relevaient le fait que les équipes proposent aux enfants des activités créatives qu'ils ne proposeraient jamais à leur enfant : Body painting, découvertes sensorielles avec de la crème à raser, peinture avec des fourchettes, avec des petites voitures, etc.

Dans le soutien des compétences individuelles, une maman a relevé que les éducateurs expliquent aux enfants la nécessité de verbaliser « Tu peux lui dire non, je n'ai pas envie, pas d'accord, etc. ».

Une autre mère a mentionné qu'elle recevait régulièrement des infos sur le développement de son enfant lors des retours du soir. Une autre a dit qu'elle n'avait pas beaucoup de retour au quotidien, mais ensuite, elle a réalisé que c'est peut-être parce que c'est son mari qui vient chercher sa fille chaque soir et qu'il est toujours pressé. Une autre a mis en avant que lors des entretiens, les observations partagées par les éducateurs sur le développement de son enfant sont très complètes.

## 8. Analyse des outils utilisés lors du *focus group*

Pour rappel, mon principal objectif dans ce travail est de tenter d'utiliser différents outils et d'avoir un point de vue critique sur ceux utilisés pendant le *focus group*, de faire une première exploration. Est-ce que ces outils, ceux du monde de l'entreprise (*Lean management*) et ensuite, celui des *vignettes pédagogiques*, m'auront permis de déterminer les critères de qualité pour les parents ?

Je vais commencer par analyser ceux du monde de l'entreprise, les outils du *Lean Management*.

### 8.1 Analyse des outils CTQ et VOC

Pour mémoire la *VOC* sert à déterminer la voix du client. Dans ce contexte la voix du/des parent(s). L'idée était qu'à partir de questions ouvertes, je puisse avoir le point de vue des parents, sur ce qu'est une crèche de qualité. En même temps je voulais lister et classifier leurs réponses pour établir le diagramme du *CTQ* (Critical total quality) : Les *besoins* du parent, les *exigences* associées aux besoins et les *indicateurs* de mesure associées aux *exigences*.

Les caractéristiques inhérentes à l'exercice du *focus group* (permettre de faire émerger collectivement des appréciations subjectives, nourries de l'expérience de chacun, amener les participants à réagir aux propos des uns et des autres, etc.) m'ont permis de récolter un grand nombre d'informations des parents. Les avis divergents ont pu être partagés. Le fait que la question soit ouverte a permis aux parents de s'exprimer sur ce qui leur paraît le plus important. L'accent a principalement été mis sur la confiance, sur la qualité du travail des éducateurs. La question de la pédagogie a également été soulevée, une maman relève que « pour certains parents c'est la pédagogie qui va déterminer le choix de l'institution, par exemple, des parents qui veulent absolument une crèche Montessori et qui se fiche de savoir comment est organisée la crèche. Si les enfants changent de groupe, pour moi la pédagogie est un critère très aléatoire. Pour moi, ce n'est pas le critère numéro 1. Je ne me considère pas comme une professionnelle de la petite enfance,

même si je suis une maman, je pense qu'il y a pleins d'outils qui sont différents, de systèmes pédagogiques différents, donc je ne sais pas s'il y en des mieux que d'autres, c'est peut-être pour ça que pour moi ce n'est pas un critère ».

J'avais envie à la fin de la première heure de leur demander leur avis sur d'autres aspects de l'accueil en crèche et de la qualité, (par exemple : est-ce que pour eux, la formation continue pour les équipes est un gage de qualité ? Quelle place donnent t'ils en terme de qualité à l'égalité des chances filles-garçons au sein d'une crèche ? Etc.) mais ce n'était pas l'objectif de cet exercice.

En présentant au début de la rencontre les trois items : *besoins, exigences et indicateurs*, je pense avoir mis un peu de confusion dans ce que je souhaitais traiter lors de ce *focus group*. Après avoir ensemble déterminé que nous allions nous concentrer en premier lieu sur les *besoins*, et ensuite sur les décliner en *exigences*, cela nous a permis de débloquer la situation et d'avancer dans la réflexion. Finalement les *besoins* et les *exigences* ont été traités en même temps. Par exemple, pour ce qui concerne la santé et l'hygiène, ils étaient tous d'accord pour dire qu'une crèche de qualité doit respecter des mesures d'hygiène (besoin). L'exigence qui en découle était pour eux le fait que la crèche soit propre. Pour ce point, l'*indicateur* de mesure a été déterminé en même temps. À savoir, que leur enfant ne soit pas avec un nez coulant, une couche sale, etc., lors des retrouvailles.

## 8.2 Avantages et inconvénients des outils VOC et CTQ

Les avantages : la structure imposée par l'outil du CTQ pour mettre en place le diagramme du même nom, m'a permis de structurer en direct les *exigences* et les *indicateurs* qui découlent des *besoins* des parents en terme de qualité.

En traitant de cette manière cette question de la qualité, j'ai pu récolter un grand nombre de réponses qui représente la *voix du client*, la voix du parent. Les *besoins* exprimés par les parents ont été spontanés, je veux dire par là que les thèmes n'étant pas proposés, les thèmes relevés étaient le fait des parents. Une proposition en amenait une autre et de même pour les avis, qu'ils soient convergents ou divergents.

Cette technique m'a permis d'identifier une liste essentielle « *Critical Total Quality* » pour un accueil de qualité pour les parents, à partir de la « *Voix du client* » et d'avoir un résumé visuel de cette voix du parent. Grâce à cette technique, je peux décomposer le *besoin* du parent en *exigences critiques* et en *indicateurs de mesures associées aux exigences*. Ce qui me permet d'avoir un document lisible sur les attentes des parents et peut me servir dans nos échanges avec les équipes éducatives. Ce diagramme pourrait aussi être utilisé comme outil d'évaluation de notre travail. Nous prendrions appui sur les *indicateurs de mesure* et mettrions en place des moyens afin d'atteindre nos objectifs.

Par exemple, si nous devions perdre la « labellisation fourchette verte » cela signifierait que le *besoin* exprimé par les parents, d'avoir une crèche qui offre une alimentation saine aux enfants ne serait pas atteint en terme d'exigence (alimentation variée) *l'indicateur de mesure* ne serait pas ok, nous n'aurions plus le label.

Est-ce qu'un autre jour, à un autre moment les points abordés auraient été les mêmes ? Je ne peux pas le savoir, mais certainement que certains points seraient à chaque fois discutés et d'autres peut-être, à peine abordés. Cette liste de *besoins* pourrait également être numérotée avec les parents, c'est à dire que nous pourrions établir un ordre de priorité.

Les inconvénients : le plus important a été le fait qu'il était difficile pour certains *besoins* de définir les *exigences* et les *indicateurs de mesure*.

Après quelques minutes du focus group, une maman relevait que selon elle « les critères changent en fonction de l'âge des enfants, je pense que les critères pour une bonne crèche en nurserie, ne sont pas les mêmes que ceux d'une bonne crèche pour les grands. Les parents attendent des choses différentes selon l'âge des enfants. De toute façon, les attentes d'un même parent vont changer et seront forcément différentes dans six mois » Ces propos démontrent bien l'instabilité des *besoins*, *critères*, *exigences* relevées à un temps x pour un parent ou un groupe de parents.

Les outils du *Lean management* sont utilisés dans des domaines où la qualité est chiffrée. C'est à dire que pour cet exercice du diagramme du CTQ, les *besoins* du client sont divisés en catégories : qualité, coût, délais. Ce sont des paramètres facilement évaluables. Dans le domaine de la petite enfance certains services peuvent être mesurés, par exemple : la rapidité de réponse à l'inscription de l'enfant et également tout ce qui touche à des processus administratifs.

Par contre, les *indicateurs de mesure associés aux exigences* sont généralement dans ce contexte pas assez précis. Par exemple : Pédagogie adaptée, *exigence associée au besoin* exprimé par les parents, que leur enfant ait une bonne relation avec la nourriture. Qu'est-ce qu'une pédagogie adaptée ? Lors du *Focus group* deux mamans disaient qu'elles appréciaient que les enfants ne soient pas obligés de manger, alors que d'autres familles aimeraient que nous fassions tout pour que leur enfant mange. Beaucoup d'autres *indicateurs* et *exigences* sont difficilement évaluables et devraient être travaillés et décomposés pour en faire des outils de mesures pertinents.

À lui seul le diagramme du CTQ ne suffit pas, il faut pour qu'il ait du sens l'utiliser comme outil d'évaluation, et permettre une démarche d'amélioration continue. Dernier inconvénient mais très important à mes yeux, je ne vois pas comment je pourrais à l'aide de cet outil, récolter la *voix du client* de l'ensemble des parents. Cet exercice a été mené lors du focus group avec six parents, serait-il possible d'obtenir la *voix du client* (VOC) des cent cinquante familles d'une autre manière ?



## 9. Les vignettes pédagogiques

Pour rappel les *vignettes pédagogiques* créées par Partenaire Enfance et Pédagogie (PEP) à Lausanne servent à interroger la qualité et sont utilisées par les équipes éducatives comme outil d'évaluation. Cet outil d'évaluation de la qualité s'inspire des travaux de Dahlberg, Moss et Pence (2012). « La démarche qualité est considérée comme un processus dynamique et continu » (Guinchard Hayward, 2012, p. 11). Dans ce contexte, j'ai utilisé les *vignettes pédagogiques* avec les parents.

### Avantages et inconvénients de l'outil des *vignettes pédagogiques*

Les avantages : les *vignettes pédagogiques* m'ont permis de questionner les parents de manière précise sur des sujets que j'avais estimés pertinents, vu que ce sont des questions qui me sont souvent posées. J'ai aussi pu constater quels points de notre projet pédagogique sont connus des parents et lesquels ne le sont pas. Les discussions sur les *vignettes pédagogiques* abordées incitaient les parents à vérifier, à vouloir nous poser des questions et leur donnaient visiblement envie de débattre avec nous, professionnels. Etant donné que je menais cet exercice dans le cadre d'un *focus group*, je ne me suis pas autorisée à répondre aux parents pendant cette rencontre, mais cela m'a donné envie de reprendre une autre fois ces discussions.

Les inconvénients : avoir des questions prêtes réduit la part spontanée du choix des sujets et définit les thématiques « importantes » à discuter. J'imagine qu'il serait moins aisé pour un parent d'aborder un point qui ne figure pas dans les questions. Ces dernières ayant été pensées et élaborées par des professionnels indiquent à mon sens, le type de réflexions légitimes à avoir dans ce contexte et méconnaît peut-être des questions qui pourraient être plus importantes pour les parents. Cet outil permet le débat et offre l'occasion d'interroger les pratiques des équipes à partir des observations des parents sur le travail des équipes. En l'état, il ne permet pas de déterminer les *besoins* et les *exigences* pour les parents, ni les *indicateurs de mesure*. Les *vignettes pédagogiques* permettent d'éclairer les pratiques à l'aide des connaissances théoriques, ce qui ne peut être le cas dans une réflexion avec les parents qui ne sont pas des professionnels.

## F) Conclusions et perspectives

En commençant ce travail de master je souhaitais pouvoir explorer les possibilités d'utiliser les outils du monde de l'entreprise (*Lean management*) et celui des *vignettes pédagogiques* (développé dans la petite enfance) pour déterminer les *critères* de qualité pour les parents.

La lecture des différents auteurs traitant de la qualité dans les lieux d'accueil de la petite enfance, m'a permis d'élargir ma réflexion sur ce thème. Ensuite, l'exploration de ce sujet a été l'occasion de constater que les méthodes, les outils et les moyens sont complémentaires et répondent à la volonté commune d'offrir un accueil de qualité aux enfants et à leurs familles.

Si l'on reprend les modèles d'organisation de Petrella et al. et plus spécialement le *modèle de qualité civique relationnelle*, on constate que les différentes méthodes proposées par : Pirard dans la démarche du « *Faire sens* » et par le PEP pour les *vignettes pédagogiques* qu'ils répondent à l'ambition d'inclure les parents dans nos réflexions et reflètent également le souci de s'inscrire dans *la dimension de la qualité* qui concerne le bien-être de l'enfant et celle de l'association des parties prenantes, les parents.

Les outils du *Lean Management*, la *Voix du client* et le *Critical Total Quality*, répondent également à une volonté de répondre aux *besoins* des parents (*du client*) en déterminant de manière claire leurs *besoins* et les *critères* de qualité en lien avec ces *besoins*.

Les outils provenant de l'entreprise permettent d'être plus précis dans la définition des *critères* sans toutefois arriver à les décliner de manière précise en *exigences*. Si nous arrivons à développer nos pensées, à les préciser, nous pourrions réduire les zones de flou pour avoir un langage commun sur la pédagogie et les *critères* de qualité.

Le travail mené lors du « *focus group* » m'a permis de faire une première exploration pour évaluer la pertinence de l'utilisation de ces outils (*VOC* et *CTQ*).

Ces deux outils permettent de lister et de rendre visibles les *besoins*, les *exigences* et les *indicateurs* de la majeure partie des points qualité pour les parents. Par contre, il ne faut pas négliger le fait que certains *indicateurs de mesure associés aux exigences* sont plus difficiles à définir.

À la fin de l'exercice, il faut encore déterminer comment utiliser ces *indicateurs* sur le long terme. Ces résultats doivent servir l'institution à avoir une politique de la gestion de la qualité. Les outils ainsi que le plan d'amélioration continue doivent être déterminés et appliqués sur le long terme.

Les *vignettes pédagogiques* sont un bon complément aux outils du monde de l'entreprise. Elles peuvent à mon sens participer au développement de la confiance. Elles permettent d'engager des échanges sur le travail effectué et sont également pour les parents l'occasion de poser des questions. Les discussions suscitées par les *vignettes pédagogiques* permettent aux professionnels d'entendre les attentes, les *besoins* parfois plus implicites des familles. Cet outil est un bon soutien à la volonté de « *Faire sens* », de pouvoir rendre visible ce que font les équipes. Pour nous, équipes éducatives et direction, nous avons l'opportunité en menant ces réflexions avec les parents, de nous faire une idée sur le niveau de clarté du projet pédagogique et de ce que nous arrivons à leur communiquer sur notre action.

Il ressort également que le besoin primordial exprimé lors de cet unique « *focus group* » est d'avoir confiance. Il n'y a pas pour ce *critère*, de moyen de déterminer des *indicateurs* pertinents. Les deux outils testés lors de cet échange sont complémentaires et participent à mon sens à ce besoin d'établir un lien de confiance famille-équipe. La confiance ne se décrète pas, elle se vit, se ressent et peut se construire en partageant avec ses interlocuteurs.

Pour développer notre action dans le sens de cette recherche exploratoire, nous pouvons nous inspirer des propos de Petrella et al. qui expliquent que la nouvelle forme de gouvernance des lieux d'accueil de la petite enfance se traduit par l'utilisation de nouveaux outils et pratiques de gestion (2014). Le fait de diriger une crèche d'entreprise me permet de continuellement découvrir et d'apprendre de nouvelles méthodes et d'appréhender de nouveaux outils. En cela cette recherche m'aura permis de me conforter, que nous pouvons apprendre et développer nos compétences en nous ouvrant sur d'autres manières de travailler. Cela n'exclut en aucun cas les bonnes pratiques déjà utilisées dans le monde de la petite enfance, mais participe à l'amélioration de la gestion de la qualité au sein de la crèche.

### Quelle est la suite que je souhaite donner à ce travail de master ?

En partant du cadre d'analyse qu'offrait le document de Petrella et al., cette recherche de type exploratoire m'a permis de mettre des mots sur le type de fonctionnement dans lequel s'inscrit la crèche Pomme d'Happy, à savoir, le *modèle de qualité-civique industrielle*, modèle professionnel. Celui-ci est caractérisé par la valorisation des objectifs et la performance gestionnaire. Néanmoins, certaines caractéristiques visées par la Fondation répondent à des critères du *modèle de qualité*

*civique relationnelle, modèle co-construit* avec une typologie de convention de qualité singulière ou relationnelle impliquant de manière très poussée les parents. Ce travail va permettre par la suite de développer l'implication des parents au sein de la crèche et plus largement au sein de la Fondation.

### Comment vais-je procéder ?

Cette recherche exploratoire m'aura conforté dans l'idée qu'il est capital de prendre en compte l'importance de travailler avec les parents sur leurs *besoins* et sur leur définition de la qualité de l'accueil. De leur donner la possibilité de s'exprimer et de les faire participer à ce que nous pensons être le mieux pour leur enfant et aussi pour eux-mêmes. De mettre ensemble nos compétences, celles des parents en tant que « spécialistes » de leur enfant et de nos compétences professionnelles.

Je vais, avec les outils du monde de l'entreprise et du *Lean Management*, avoir les moyens de récolter ces informations de manière plus précise en utilisant le diagramme du « CTQ ». Je vais pouvoir en complément à ces méthodes utiliser les *vignettes pédagogiques* qui sont à mes yeux un excellent complément pour entendre la *voix du parent*, et surtout pour évaluer quel est leur niveau de connaissance du projet pédagogique.

Ce travail avec les parents a pour objectif de s'inscrire dans une démarche de « *Faire sens* » qui participe à développer des relations de confiance avec les familles et de facto d'offrir un accueil de qualité qui correspond aux critères des parents, et des professionnels de la petite enfance.

J'ai également dans ce travail de master traité la question de l'évaluation de la qualité au travers des enquêtes de satisfaction. Les outils explorés dans ce travail vont me permettre de développer ces enquêtes de manière à les rendre plus pertinentes.

« L'objectif de l'évaluation de la qualité est de cerner ensemble le bien commun, sans cesse modifiable, en fonction de la confrontation à la réalité des actes éducatifs (2014, p. 18), il est capital d'intégrer les parents à la définition de la qualité pour entrer dans une logique de référentialisation qui « a pour objectif que les professionnels et les familles décident ensemble de définir leur qualité, en fonction de leurs valeurs et de leurs expériences et connaissances des réalités éducatives collectives » (Pirard, 2009, p. 91).

Dans cette logique, je vais proposer au Comité de la Fondation que nous repensions les statuts du Comité de parents, pour nous orienter vers une approche plus participative des uns et des autres. Ce pourrait être un « lieu » où nous pourrions aborder et travailler tous ces aspects de la qualité.

Cela permettrait aux parents et aux équipes d'entendre différents points de vue et de pouvoir ensemble « penser » la qualité.

Le développement de la qualité est un processus continu et nous pourrions aussi nous appuyer sur d'autres outils du *Lean management* que je n'ai pas étudié dans le cadre de ce travail, mais qui pourraient aussi nous être utiles (par exemple, la roue de Deming). Je pense que pour mieux maîtriser les outils du *Lean management*, il serait intéressant que je suive une formation sur cette méthode.

En conclusion, je suis convaincue qu'il est capital pour une directrice de crèche de rester connectée et informée des évolutions de la société. D'être attentive aux besoins des familles pour répondre au mieux à leurs attentes. Les outils provenant du monde de l'entreprise peuvent être un bon complément à ceux que nous utilisons déjà dans la petite enfance et peuvent nous permettre de « piloter la qualité » dans le respect des familles et des équipes avec qui nous collaborons tous les jours pour offrir aux enfants un accueil de qualité.

Ce travail de master m'aura permis d'élargir mes connaissances et de renforcer ma conviction sur la perméabilité et la richesse des deux mondes dans lesquels j'évolue en tant que directrice de crèche d'entreprise.

## Bibliographie

- Assie, G. &. (s.d.). Cours d'initiation à la méthodologie de recherche. Abidjan: Ecole pratique de la chambre de commerce et d'industrie.
- Dahlberg, G., Moss, P. & Pence, A. (2012). *Au delà de la qualité dans l'accueil et l'éducation de la petite enfance: Les langages de l'évaluation*. Toulouse: éditions érès.
- Dahlberg, G.; Asen, G. (1994). *Evaluation and regulation: a question of empowerment*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- Eymard-Duverney. (1989). Conventions de qualité et formes de coordination. *Revue économique*, 40. France: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Franc, O. (2014). L'évaluation de la qualité des pratiques dans les institutions de l'enfance: entre hégémonie normative et créativité institutionnelle. *Travail de master*. Lausanne: Haute école de travail social et de la santé.
- Hennion, R. M. (2016). *Les fiches outils du lean six sigma*. Paris, France: Eyrolles.
- Larner, M. e. (1994). *Defining and valuing quality as a parent*. London : Paul Chapman Publishing.
- Petrella, F.-B.-G. (2014). *La construction sociale de la qualité dans les services d'accueil collectif du jeune enfant. Pluralité de modèles d'organisation et enjeux de gouvernance*. Politiques sociales et familiales. Enfance.
- Pirard, F. (2014). *Un curriculum pour un accueil de qualité de la petite enfance*. Toulouse, France: Erès.
- Rakoczy, A, Desponds Theurillat, V. (s.d.). *Interroger la qualité*. Lausanne, Suisse: PEP, Service itinérant d'appui pédagogique et logistique.
- Rayna, S. B. (2014). *Un curriculum pour un accueil de qualité de la petite enfance*. Toulouse, France: Erès.
- Thirion, A.-M. (2004). *Formation et soutien institutionnel. L'encadrement des structures préscolaires: perspectives européennes*. Athènes: SEDCE/EADAP.

## Cours

Equey Bazli, C. (2015). Module : *Management et pilotage* : système de contrôle interne. Genève : CEFOC - HES-SO, Haute école de travail social.

## Ressources électroniques

*Qualité on line.* (s.d.).

## Texte de loi

Loi sur l'accueil de jour des enfants du 20 juin 2016 (FAJE) ; récupéré le 16.8.2017 de

[http://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/organisation/dinf/oaje/laje.pdf](http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dinf/oaje/laje.pdf)

## Annexe 1 : Déclaration de bonne foi

La soussignée, Madame Corinne Ayer Jaton, déclare avoir mené seule la recherche de terrain et mentionné toutes les sources utilisées dans ce travail.

Les propos tenus et défendus dans ce travail de master n'engagent que son auteure.

Lieu et date : .....

Signature : .....