

GARDERIE PRIVÉE · PETITE ENFANCE · STRUCTURE & TRANSMISSION

Reprendre le contrôle sans tout porter.

Comment la Garderie Le Petit Nid inc. — 78 enfants, 21 employés — a bâti une structure qui tient sans la directrice : 3 cadres internes, 84 protocoles documentés et 2 vraies semaines de vacances.

3

Cadres internes nommés

–50 %

Heures directrice / sem

–66 %

Roulement éducatrices

+3,5 pt

NPS parents

Le contexte • Avant Formatech

LE PROFIL

78 enfants. 21 employés. Une seule directrice.

Garderie Le Petit Nid inc.* est une garderie privée non-subsventionnée située dans la région métropolitaine de Montréal. 78 enfants répartis en 3 groupes (poupons, 18-36 mois, préscolaires). 21 employés : 18 éducatrices, 2 cuisinières, 1 conciergerie. CA annuel à l'entrée du programme : 1,8 M\$. Fondée et dirigée par sa propriétaire — qu'on appellera Caroline, 52 ans — depuis 14 ans.

Réputation de qualité dans le quartier. Liste d'attente de 22 familles. Mais à l'interne : Caroline travaillait 64 h par semaine, n'avait pas pris plus de 3 jours consécutifs de vacances depuis 4 ans, et chaque fois qu'elle s'absentait — maladie, rendez-vous médical, formation — quelque chose déraillait : un parent fâché, une éducatrice en panique, un protocole oublié.

LE QUOTIDIEN AVANT

64 h /sem

Heures travaillées par la directrice

0 cadre

Cadre intermédiaire formellement nommé

35 % /an

Roulement éducatrices (industrie : 22 %)

3 j max

Jours consécutifs d'absence tolérables

84 appels

Appels/textos parents reçus par semaine

0 doc.

Protocoles éducatifs et opérationnels écrits

*Nom de la garderie modifié. Identité réelle conservée dans les ententes Formatech.

Le diagnostic • Les 3 vrais blocages

PHASE DIAGNOSTIC • SEMAINE 1

Le talent était là. Sans rôles pour le révéler.

Caroline pensait sincèrement qu'elle n'avait « pas les bons profils dans son équipe ». Diagnostic Formatech : son équipe contenait au moins 3 candidates internes capables de tenir des rôles d'encadrement. Mais aucun rôle d'encadrement n'existait formellement. Trois blocages identifiés :

01 Tous les protocoles vivaient dans la tête de la directrice.

Accueil parents, gestion des allergies, protocole sieste, gestion des morsures, premiers soins, communication aux parents en cas d'incident, facturation, gestion des relevés MFA pour fins fiscales : tout. Chaque nouvelle éducatrice apprenait par osmose, en observant Caroline. Caroline n'était jamais remplaçable parce qu'aucun savoir n'était transférable.

02 Aucun rôle d'encadrement n'existait dans l'organigramme.

Officiellement : Caroline → 21 employés. Officieusement, certaines éducatrices d'expérience (10-14 ans en poste) agissaient comme leaders naturels — accompagnement des nouvelles, gestion des conflits mineurs — sans titre, sans autorité formelle, sans rémunération adaptée. Résultat : épuisement non reconnu, et départs de talents-clés vers les CPE.

03 Toutes les communications parents passaient par un seul numéro.

84 textos et appels parents/semaine, tous au cellulaire personnel de Caroline. Aucun triage : la mère angoissée à propos du dîner et la famille à inscrire l'an prochain recevaient le même délai de réponse (et parfois aucun). Caroline répondait jusqu'à 22h, le week-end, en vacances. C'était devenu sa norme.

L'intervention • 9 semaines

PROGRAMME FORMATECH • MÉTHODOLOGIE LSS

Documenter la qualité. Structurer l'équipe.

Objectif fixé en S1 : faire en sorte que la garderie tienne — qualité intacte, parents rassurés — quand Caroline s'absente une semaine complète. Sans réduire le standard. Sans embaucher de gestionnaire externe.

S1	Diagnostic + cartographie protocoles	Extraction de la tête de Caroline : 84 protocoles identifiés, classés par criticité (sécurité enfant, conformité MFA, qualité éducative).
S2	Architecture des 3 rôles cibles	Définition de : directrice adjointe pédagogique, responsable administration + accueil parents, et coordonnatrice ressources humaines. Profils clairs, responsabilités, autorités, rémunération adaptée.
S3	Grille d'évaluation interne	Évaluation honnête des 18 éducatrices selon une grille de 11 compétences. Résultat : 5 candidates internes avec 70 %+ pour les 3 rôles.
S4	Nominations + annonce à l'équipe	3 cadres nommés officiellement. Communication transparente aux parents. Soutien à l'intégration dans les nouveaux rôles.
S5	Protocoles critiques documentés (1)	Sécurité enfant, allergies, premiers soins, incidents, communications d'urgence aux parents. Tous validés par éducatrices terrain.
S6	Protocoles critiques documentés (2)	Accueil parents, transitions de groupe, plan éducatif, conformité MFA, facturation et fins fiscales. 84 protocoles au total.
S7	Triage des communications parents	Nouveau système : courriel principal monitoré par responsable accueil, ligne d'urgence réservée. Caroline sort de la boucle des questions ordinaires (90 % des cas).
S8	Tableau de bord directrice	9 indicateurs hebdo : occupation, satisfaction parents, incidents, présence éducatrices, finances. État de la garderie en 90 secondes.
S9	Plan de transmission 36 mois	Identification de la directrice adjointe comme successeuse. Échéancier et plan de développement signés. Transition graduelle planifiée.

Résultats mesurés · 12 mois après

DONNÉES VS POINT DE DÉPART · DOCUMENTÉES

La garderie respire. La directrice aussi.

Mesures prises à S1, S9 (fin programme), et 12 mois après. La période couvre une année scolaire complète, deux périodes d'inscription et deux semaines de vacances complètes prises par Caroline (en juillet 2026).

Indicateur	Avant	12 mois après	Variation
Cadres intermédiaires formels	0	3	+3
Heures travaillées / sem (directrice)	64 h	32 h	-50 %
Jours consécutifs d'absence tolérables	3 j	14 j	+367 %
Roulement éducatrices (annuel)	35 %	12 %	-66 %
Appels/textos parents reçus par la directrice	84/sem	11/sem	-87 %
Protocoles écrits	0	84	+84
NPS parents (enquête)	5,2 / 10	8,7 / 10	+3,5 pt
Liste d'attente (familles)	22	41	+86 %
Taux d'occupation moyen	92 %	100 %	+8 pt
Plan de transmission écrit + signé	Non	Oui (36 mois)	Fait

L'IMPACT QUE CAROLINE N'AVAIT PAS ANTICIPÉ

Le roulement d'éducatrices a chuté de 35 % à 12 %. Les protocoles documentés ont enlevé le stress du « je sais pas comment je suis censée faire ». Les éducatrices se sentent en sécurité, donc elles restent. Les parents voient la continuité, donc ils restent aussi.

Dans ses mots · Témoignage anonymisé

ENTRETIEN À 12 MOIS APRÈS LA FIN DU PROGRAMME

« Je pensais que personne pouvait porter ça à part moi. »



« Pendant 14 ans, j'ai cru sincèrement que j'étais la seule à pouvoir tenir la garderie ensemble. Quand je m'absentais, ça déraillait — donc je m'absentais pas. C'était devenu un cycle. J'étais épuisée, je voyais des éducatrices que j'adorais partir vers des CPE pour de meilleures conditions, et je me disais : c'est moi qui sais comment ça doit fonctionner. »

« Avec Arnaud, j'ai compris deux choses. Un : mes éducatrices d'expérience étaient prêtes depuis longtemps à porter plus — il manquait juste les rôles et l'autorité formelle. Deux : ce qui partait avec moi quand je m'absentais, c'était pas mon savoir, c'était l'absence de documents. Quand on a écrit les 84 protocoles, le savoir est resté dans la garderie. »



« Cet été, j'ai pris deux semaines de vacances complètes pour la première fois en 14 ans. Aucun texto d'urgence. Mon adjointe a tout géré. Quand je suis revenue, la garderie tournait — mieux que quand je suis là. »

— Caroline, directrice-propriétaire · Garderie Le Petit Nid inc.*, Montréal

*Nom de la garderie modifié. Identité réelle conservée dans les ententes Formatech.

Pourquoi ça a marché · Et la suite

L'INGRÉDIENT-CLÉ

Une garderie tient par sa structure.

La direction d'une garderie privée est l'un des rôles les plus exigeants en PME : conformité MFA, sécurité enfants, gestion d'équipe en pénurie de main-d'œuvre, communications parents 24/7. Sans structure, la directrice EST la garderie. Trois principes appliqués au Petit Nid :

- **Documenter, c'est protéger la qualité**

Quand 84 protocoles sont écrits, la qualité ne dépend plus de qui est là un mardi matin. Elle dépend du document. Caroline n'a pas perdu le contrôle — elle l'a multiplié.

- **Créer les rôles avant de chercher les profils**

Cinq candidates internes étaient prêtes depuis longtemps. Elles ne pouvaient pas « se montrer » parce qu'aucun rôle ne leur en donnait l'espace. Le rôle révèle le talent. Pas l'inverse.

- **Sortir du flux des communications parents**

Quand 84 textos/semaine arrivent sur le cellulaire de la directrice, elle ne dirige plus — elle réagit. Le triage des communications redonne 12 à 15 heures par semaine pour le vrai travail de direction.

ET TOI, NANCY ?

On se voit demain midi comme convenu.

On va regarder ta structure actuelle, identifier tes profils internes, et bâtir un plan concret pour reprendre le contrôle.

Arnaud Paquet · Formatech · arnaudpaquet@formatech.ca