

Menée collectivement, à grande échelle, la validation des acquis de l'expérience (VAE) a permis à 140 directeurs de restaurant de décrocher le bachelor d'une école de commerce. Les équipiers obtiennent un CAP, les managers un BTS. Fiers de leur réussite, ils voient autrement leur métier.

# McDonald's ou les « mordus » de la VAE

« **N**otre secteur d'activité est relativement récent, nos métiers sont mal connus et insuffisamment valorisés », observe Anne Petitpierre, manager développement RH chez McDonald's France. « La loi sur la VAE de 2002 nous a donné l'opportunité de concrétiser une réflexion que nous avons engagée depuis plusieurs années. Nous souhaitons faire reconnaître les compétences acquises par nos salariés et la qualité de nos formations internes par des écoles réputées. Cette reconnaissance de qualification relève de la responsabilité sociale de l'employeur. En France, le culte du diplôme rend plus difficiles la situation des salariés qui n'ont pas pu suivre un cursus complet de formation initiale. Ce diplôme conditionne l'accès à de nombreuses entreprises. La VAE vient alors compenser ce manque, elle permet de sécuriser les parcours de nos salariés et bien que la majorité d'entre eux restent dans l'entreprise,

ce diplôme les rassure et leur donne un véritable passeport pour l'employabilité. »

Dès 2002, McDo a décidé de démarrer sa démarche par une action expérimentale auprès des directeurs de restaurant. La CCI de Versailles a assuré l'ingénierie du dispositif, la recherche des écoles et l'accompagnement des salariés. Première étape, toujours cruciale dans une VAE : trouver le titre correspondant à l'expérience des candidats. « Beaucoup d'écoles et d'universités étaient alors réticentes, se souvient Anne Petitpierre. Elles n'étaient pas encore suffisamment

organisées pour déployer la VAE et certaines n'imaginaient pas délivrer leurs titres à des candidats qui ne seraient pas passés sur leurs bancs. » Les directeurs de restaurant étant avant tout des managers et des gestionnaires de centres de profit, c'est finalement le bachelor en management marketing et gestion de l'Institut supérieur privé polytechnique (ISPP), un diplôme de niveau bac +3 visé par l'Éducation nationale, qui a été choisi.

### La motivation des salariés est essentielle

Un premier groupe a démarré en 2004. « J'ai appelé personnellement des directeurs de restaurant que je connaissais bien pour leur proposer de s'engager dans cette aventure. Dès le départ, nous avons mis en place un accompagnement fort afin de favoriser la réussite d'un maximum de candidats. » Pour postuler, il ne suffit pas, comme le prévoit la loi, d'avoir une expérience de trois années. Il faut aussi avoir suivi

### McDO EN CHIFFRES

- > 1 219 restaurants en France
- > 65 000 salariés
- > Budget formation : 3 % (2010)

l'intégralité du parcours de formation interne qui mène à ce poste. Un parcours qui comprend 22 jours de formation.

Les huit premiers pionniers ont tous décroché leur diplôme. Après huit sessions, le dispositif a été étendu. En 2008, un accord a été signé avec l'ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie), en présence du ministre du Travail. Plusieurs écoles de commerce sont partenaires : Rouen Business School, l'ESC Toulouse, Euromed Management à Marseille, l'ESCEM à Tours et Poitiers et, depuis 2011, Reims Management School.

D'une durée totale de 45 heures, l'accompagnement comprend plusieurs modules collectifs et quelques heures de *coaching* individuel. Son coût est de 2 000 euros par candidat auxquels s'ajoute le prix de la certification (2 000 à 2 500 euros selon les écoles), que le candidat réussisse ou pas.

Au total, sur les 148 candidats, 140 ont obtenu un diplôme dans sa totalité au premier passage devant le jury. Âgés en moyenne de 35 ans, ils ont 14 ans d'ancienneté. 92 % sont toujours chez leur employeur. Pour Anne Petitpierre, « la grande réussite de ce projet repose sur l'agrégation de plusieurs éléments : le choix des partenaires, la qualité de l'accompagnement, et la dynamique du groupe qui fonctionne toujours. Mais le facteur essentiel reste la motivation, car la VAE demande un énorme investissement à des salariés qui ont déjà de grandes responsabilités dans leur travail et, pour la plupart, des charges de famille. Rédiger un mémoire et des fiches d'activité, cela n'est pas évident quand on a quitté l'école depuis longtemps. Après leur VAE, les directeurs ne sont plus les mêmes. Ils ont pris du recul, de la hauteur et portent un nouveau regard sur leur métier et leur restaurant ».

### Un CAP pour les équipiers

Une fois rodée sur les directeurs de restaurant, la VAE a été étendue aux équipiers, suivant la même démarche : l'expérimentation sur un premier groupe puis le déploiement sur tout le



territoire. Cette fois, c'est le ministère de l'Éducation nationale que le géant du hamburger a entrepris de convaincre. Une inspectrice d'académie s'est rendue dans un restaurant pour s'assurer que le travail des équipiers en cuisine et au comptoir correspondait bien au CAP Agent polyvalent de restauration. Elle a également pris connaissance des modules de formation interne qu'ils suivaient. Elle a alors validé une expérimentation sur un groupe pilote de six salariés, accompagnés par le Dava (Dispositif académique de validation des acquis) de Viroflay (Yvelines). Cinq d'entre eux ont obtenu la validation totale du diplôme en premier passage devant le jury.

En mars 2011, un accord-cadre a scellé ce partenariat entre le ministère de l'Éducation nationale et McDonald's. L'accompagnement, d'une durée de 22 heures, comprend des ateliers collectifs et une aide individuelle. Son coût est fixé à 1 000 euros.

La même démarche vient de démarrer pour les managers des restaurants. Un groupe de dix salariés prépare le BTS MUC (management des unités commerciales). Mais pour Anne Petitpierre, « quel que soit le diplôme visé, le défi est le même pour le salarié et sa motivation est le gage de sa réussite. »

Sylvie Karsenty

## « LE GROUPE VOUS TIRE VERS LE HAUT »



Âgée de 37 ans, Véronique Mouton est entrée chez McDonald's en 1991 comme équipière. Elle est devenue directrice de restaurant en 1996.

La VAE, cette mère de cinq enfants qui n'a pas le bac, y avait songé mais avait renoncé devant la difficulté d'un parcours individuel. En janvier 2011, elle s'est lancée dans une VAE collective proposée par l'entreprise et a obtenu le diplôme de *bachelor* en juin. « Nous avons été très bien accompagnés, explique-t-elle.

*Nous avons par exemple participé à un jeu d'entreprise et beaucoup travaillé sur la gestion du stress. Nous appréhendions énormément le passage devant le jury. (...) Le travail personnel à fournir a été intense et j'ai souvent dû travailler la nuit, une fois que mes enfants étaient couchés. J'ai failli abandonner mais la coach et le groupe m'ont remonté le moral. Le rôle du groupe a été primordial, il vous tire vers le haut. Nous nous sommes reboostés les uns les autres et convaincus que six mois de travail intensif, dans une vie, ce n'est pas si long ! Pour moi, la VAE collective est un dispositif formidable que je conseille vivement, tant aux directeurs de restaurant qu'aux équipiers. En analysant les référentiels de notre métier et en discutant les uns avec les autres, nous nous sommes rendu compte de la complexité de notre tâche. La VAE m'a donné une grande fierté, m'a fait prendre du recul et donné l'envie d'améliorer encore la gestion de mon restaurant. »*