

# VALEURS & SAVOIR-ÊTRE

Des atouts qui comptent,  
des outils pour les identifier !



**FACE**  
Les entreprises contre l'exclusion

HÉRAULT







## Le club d'entreprises FACE Hérault

FACE? Sous l'acronyme : une fondation reconnue d'utilité publique créée en 1993, dont la vocation est de lutter contre toutes formes de discriminations. Pour se faire, la Fondation dispose d'un levier et d'un mode opérationnel singuliers : l'engagement social et sociétal des entreprises auprès de porteurs de projets locaux, les clubs FACE.

Créé en 2002 à l'initiative de la Fondation FACE et du Conseil Général de l'Hérault, FACE Hérault agit de concert avec l'ensemble du monde économique et institutionnel en proposant des actions innovantes en faveur de l'inclusion sociale, et plus globalement de la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises et des Organisations (RSE). Notre objectif est de favoriser l'accès et le retour à l'emploi, la sensibilisation des collégiens aux métiers de l'entreprise, la lutte contre la précarité dans les quartiers prioritaires, ainsi que l'accompagnement des entreprises dans le développement d'un management inclusif et responsable via des diagnostics, des sensibilisations, des formations, et des ateliers d'échange de pratiques.

Notre valeur ajoutée : un réseau de près de 600 entreprises investies à nos côtés dans nos actions et c'est là l'occasion de les remercier encore pour leur implication.

## Le groupe de travail « Recrutement valeurs et savoir-être, comment les identifier ? »

24 organisations sont venues à 4 reprises échanger et co-construire le présent guide à destination de ceux qui souhaitent améliorer leurs pratiques de recrutement et de management.

Ce guide est un ensemble de propositions pour replacer les valeurs au centre de l'organisation, revoir ou compléter vos processus.

Vous retrouverez ces outils et d'autres encore en téléchargement libre sur le site [lamallette-RSE.org](http://lamallette-RSE.org)



# Sommaire



**Pourquoi ce livrable ?**



**Partir sur la bonne voie !**



**Identifiez vos valeurs :**  
**Un questionnaire à votre disposition**



**Que dit la loi ?**

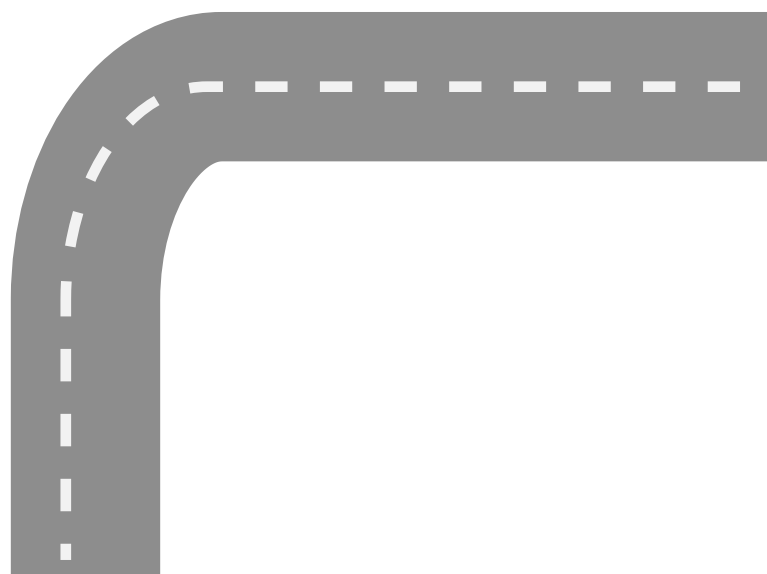
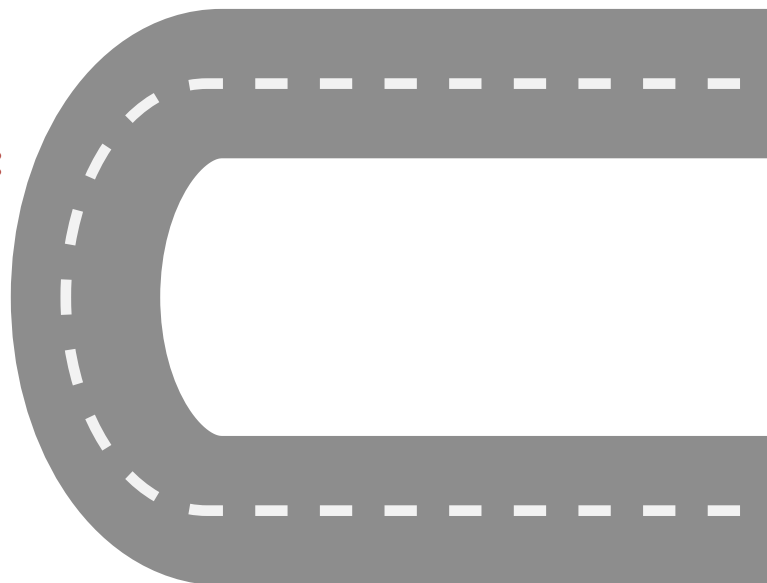
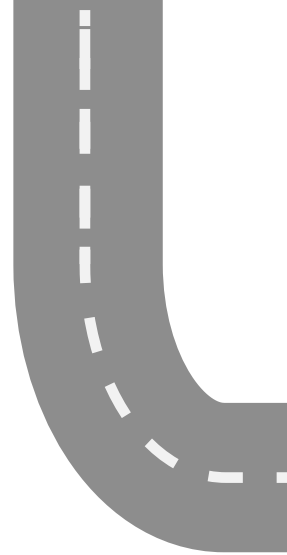


**La boîte à questions**  
**pour vos entretiens de**  
**recrutement**



**La Méthode de**  
**Recrutement**  
**par Simulation**

*Interview du Pôle Emploi*





# Pourquoi ce livrable ?

**C**ombien de fois avez-vous entendu le savoir-faire s'acquiert, le savoir être ne s'apprend pas ?

Or toutes les compétences transversales auxquelles s'ajoutent l'adhésion et le respect de valeurs (personnelles, professionnelles, éthiques, commerciales) sont un facteur clés de succès qui vient différencier vos Ressources Humaines. Au-delà de la performance, les compétences transversales sont un formidable levier de management (sentiment d'appartenance, de reconnaissance, soutien social) et de fidélisation des équipes.

Nous avons donc souhaité co-construire avec les participants de ce groupe de travail des outils pour aider les entreprises à identifier leurs valeurs personnelles et professionnelles. Ce guide et les outils qui le complètent vous donneront des idées méthodologiques et des résultats pertinents.

Une fois vos valeurs identifiées, nous vous proposerons de revoir les outils fondamentaux qui vous permettront de capitaliser vos atouts (quelques modèles sont présents sur le site lamallete-RSE.org.).

**Objectif :** formaliser vos outils de recrutement et d'intégration

Enfin l'entretien de recrutement est un moment clé. Selon l'étude de Schmidt et Hunter (1998), les

meilleurs prédicteurs de compétence sont l'entretien structuré (trame) et les mises en situation pratiques, là où les années d'expériences et d'études du candidat oscillent entre 1 et 3 % de performance expliquée (pas beaucoup mieux que la graphologie : 0%)!

Quid des profils atypiques, qui n'ont pas nécessairement « le bon diplôme » ou un CV bien étoffé, mais qui présentent pourtant de sérieuses qualités. Ne les ratez pas ! Ce guide vous propose une boîte à question d'entretien, pour identifier des valeurs et des savoirs-être correspondant à vos attentes et à votre milieu professionnel. Et pour ne prendre aucun risque, vous trouverez « Que dit la loi » la liste des critères prohibés à éviter dans vos questions de recrutement.

**Valeur ajoutée :** décontextualiser pour amener la parole sur des réalisations antérieures, permet d'éviter les biais de désirabilité sociale

Nous vous proposons une démarche globale qui dépasse le cadre du recrutement et touche le cœur même des organisations. Dans le référentiel responsable ISO 26 000, « Principes, vision et valeurs » sont le socle d'une gouvernance responsable.

2

# Partir sur la bonne voie !

**Gestion des carrières**

**EVALUEZ LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET TRANSVERSALES TOUT AU LONG DU PARCOURS PROFESSIONNEL**

Modèle d'entretien annuel professionnel dans [lamallette-RSE.org](http://lamallette-RSE.org)

**Intégration**

**OBTENEZ UN FEED-BACK LORS DE L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS**

Modèle de rapport d'étonnement et de parcours d'intégration dans [lamallette-RSE.org](http://lamallette-RSE.org)

**Recrutement**

**PONDÉREZ VALEURS ET SAVOIR-ÊTRE DANS VOS OUTILS DE RECRUTEMENT**

Modèle de grille de tri des CV et trame d'entretien dans [la lamallette-RSE.org](http://lamallette-RSE.org)

**MENTIONNEZ VOS VALEURS DANS VOTRE COMMUNICATION (SITES, PLAQUETTE) ET VOS OFFRES D'EMPLOI POUR ATTIRER LES TALENTS.**

**VÉRIFIEZ LA LÉGALITÉ DE VOS OUTILS DE RECRUTEMENT**

Liste des critères interdits par la loi au point d'étape 4.

**Outils indispensables**

**INTÉGREZ SAVOIR-ÊTRE ET VALEURS DANS VOS FICHES DE POSTE**

Modèles de fiches de poste dans [lamallette-RSE.org](http://lamallette-RSE.org)

**IDENTIFIEZ VOS VALEURS**

Méthodologie du questionnaire dans [lamallette-RSE.org](http://lamallette-RSE.org)



# Identifiez vos valeurs

**N**ous nous sommes inspirés du modèle des valeurs universelles de Shalom Schwartz pour concevoir un double questionnaire (valeurs personnelles et professionnelles).

Par exemple, un commercial sera davantage attendu sur les valeurs de réussite, un DRH sur les valeurs d'universalisme etc. Mais pas toujours...le commercial peut avoir un souci d'égalité et le DRH être motivé par la notion de performance sociale. Tout dépend des particularités de votre organisation (métiers,

secteur, valeurs individuelles, histoire et culture) que le questionnaire vous aidera à identifier.

Pour 9 des 10 grandes familles de valeurs ci-contre correspond un type d'environnement de travail qu'il est intéressant de connaître dans vos perspectives de recrutement et de management (par exemple quelqu'un porté par des valeurs de créativité et de liberté, s'intégrera à priori plus facilement dans un environnement innovateur).





## LA DÉMARCHE

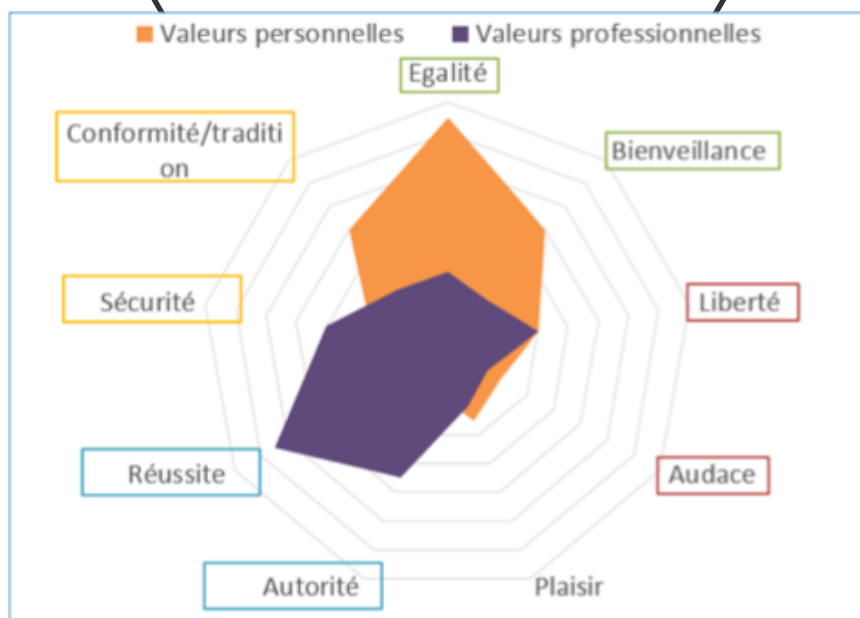
Réalisez le questionnaire en séminaire, en groupe de travail, (anonymat ou non voire partagé en ligne), avec l'implication de la gouvernance et d'un référent interne pour centraliser les retours mais aussi pour expliquer la démarche.

**VOUS N'AVEZ PAS ENCORE IDENTIFIÉ VOS VALEURS ?**

Un questionnaire pour vous y aider dans la mallette RSE.org

Quelles sont les valeurs de notre organisation, nécessaires aux métiers, que vous constatez dans l'activité quotidienne ?

Quelles sont vos valeurs personnelles, celles auxquelles vous tenez, qui guident vos actions ?



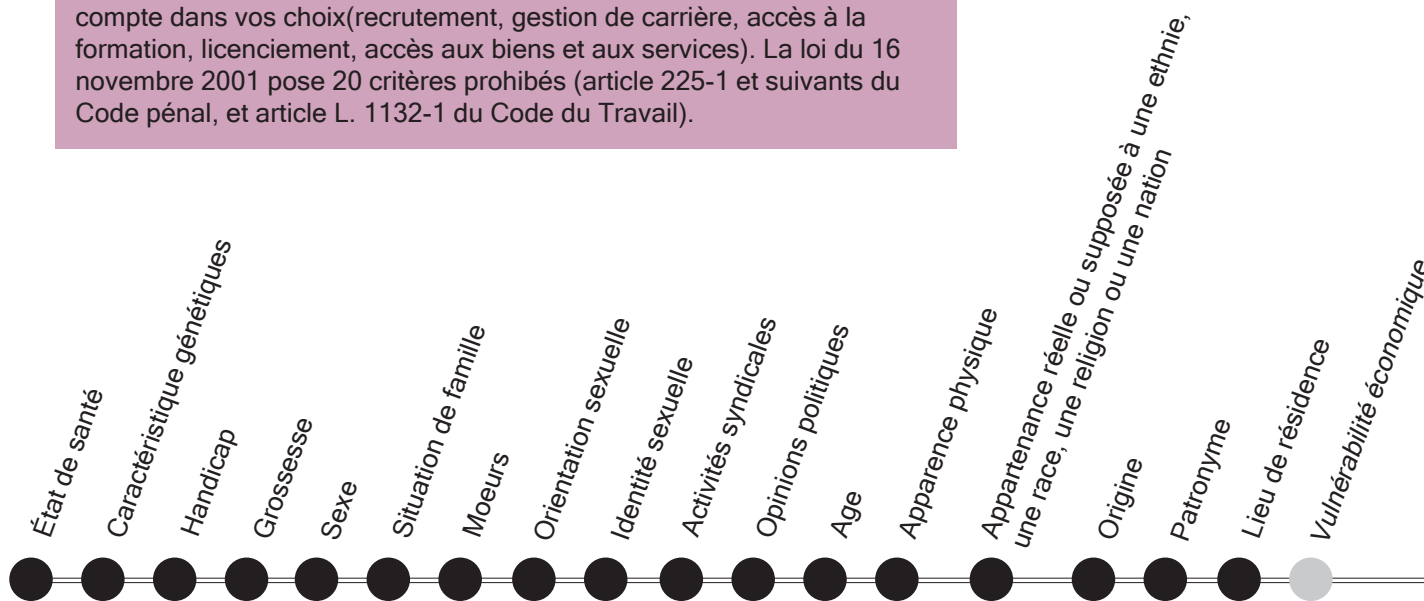
## VOUS OBTENEZ...

...une cartographie de l'existant à analyser, discuter, et consolider de manière participative pour déterminer les valeurs qui vous caractérisent. Le questionnaire peut être diffusé et compilé par métier pour une appréciation plus fine.

## 4


# Que dit la loi ?

Certaines caractéristiques personnelles ne doivent pas entrer en compte dans vos choix (recrutement, gestion de carrière, accès à la formation, licenciement, accès aux biens et aux services). La loi du 16 novembre 2001 pose 20 critères prohibés (article 225-1 et suivants du Code pénal, et article L. 1132-1 du Code du Travail).




Un 21 critère est en cours de discussion (vulnérabilité économique).

Toutes questions autour de ces caractéristiques personnelles qui ne seraient pas liées à l'évaluation objective des compétences, ou proportionnelles à l'appréciation du but recherché sont à écarter. (Article L. 1221-6 du code du travail).

 Evitez les questions tendancieuses : Vous avez des enfants ? Vous habitez loin ? Vous avez quel âge ? Vous êtes en situation de handicap ? renvoient à plusieurs critères prohibés. Même si vos intentions sont louables, le risque est présent. En cas de malentendu ou de décision basée sur l'un de ces critères, c'est à l'entreprise de prouver qu'elle n'a pas discriminé (aménagement de la charge de la preuve), via ses outils de traçabilité : trame d'entretien, grille de tri des CV, résultats des tests etc.

Préférez des questions en dehors de tout critère discriminatoire, qui permettent d'amorcer le dialogue sur les compétences (cf. boîte à questions d'entretien).

Et pour fidéliser vos futurs collaborateurs, optez pour des questions ouvertes sur les conditions de travail, dans un but de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

 Par exemple : Y a-t-il des contraintes ou des aménagements auxquels nous pouvons nous adapter ? Ou encore : Pensez-vous être disponible sur les horaires proposés ?

C'est là que peut s'amorcer une discussion sur les options de travail possibles (télétravail, aménagement de poste, horaires flexibles etc.).

Et pour aller plus loin dans la mallette RSE : guide convictions religieuses et opinions politiques, cahier de FACE sur l'apparence physique, et encore d'autres bonnes pratiques par critère dans les rubriques Droits de l'Homme - Relations et conditions de travail.



# La boîte à questions

Des questions intéressantes, sans ordre préconçu, qui permettent au candidat l'expression de ces talents et aptitudes au travers d'exemples concrets, de réalisations antérieures, ou de mises en situation pratiques. Assortis d'une cotation objective en fonction de la pertinence de la réponse, ces exemples

de questions enrichiront vos trames d'entretiens et vos échanges. Un entretien différent et des questions intéressantes, c'est aussi pour vos candidats, un signe positif quant à l'image de l'entreprise (la fameuse marque employeur).

## LE PRINCIPE

Aider le candidat à parler, le mettre à l'aise. Contextualiser les questions (réalisations antérieures, scolarité, engagement associatif ou sportif etc.)

Repérer les valeurs et savoir-être dans le discours et l'expérience du candidat (à coter selon votre choix !)

De quelle réalisation êtes-vous le plus fier ?  
• Il y a forcément quelque chose qui vous a marqué ?

Réussite, Audace, Compétence, Créativité, Sens de la synthèse

Qu'est-ce qui vous motive le plus ?  
• Qu'est-ce qui vous fait plaisir ?

Stimulation, Plaisir à travailler, Altruisme, Réussite ...

Quelle est votre plus belle réussite en équipe ?  
• Un exemple précis ?

Responsabilité, Respect de l'environnement, Créativité

Qu'est-ce que vous attendez de votre entreprise ?  
• De votre manager ?  
• De vos co-équipiers ?

Autonomie, Respect, Changement, Ordre

Vous est-il arrivé dans votre carrière de refuser quelque chose ?  
• Pourquoi ? Comment ça s'est passé ?

Justice sociale, Sagesse, Honnêteté, Ordre, Appartenance

Est-ce que vous avez déjà pris des risques ?  
• Dans quelle situation ?  
• Avec quel résultat ?

Audace, Curiosité, Ambition, Discipline

Pouvez-vous me parler d'un changement ?

- Que vous avez bien vécu ?
- Mal vécu ?

Excitation, Influence, Ordre

Qu'attendez-vous de votre intégration ?

- Comment aimez-vous apprendre ?
- Des exemples de ce que vous avez vécu ?

Curiosité, Autonomie, Discipline, Obéissance

Vous rappelez-vous d'une situation où vous avez été critiqué ?

- Racontez-moi ?
- Comment avez-vous réagi ?
- Qu'est-ce qui était important pour vous ?

Honnêteté, Fidélité, Ambition, Sagesse

Dans quel type d'environnement vous sentez-vous à l'aise ?

- Structuré, souple ?
- Pourquoi ?

Autonomie, Ordre, Justice sociale

Quelle est la dernière fois où vous avez été en colère ?

- Qu'est-ce qui vous a touché ? Pourquoi ?
- Avec le recul referiez-vous pareil ?

Honnêteté, Compétence, Ordre, Bienveillance, Indulgence

Quelle est la dernière maladresse que vous ayez commise ?

- Comment avez-vous réagi ?

Honnêteté, Indulgence, Ordre...mais aussi recul sur soi, humour

Pour vous :

- Qu'est-ce qu'un travail bien fait ?
- Mal fait ?

Tradition, conformité, rigueur... mais aussi rapidité, sens du service

Pour aller plus loin dans la contextualisation, construisez des mises en situation pratiques issues du quotidien de travail de vos collaborateurs.

Par exemple :

Vous êtes en mise en rayon et avez une grosse charge de travail alors qu'il y a une queue importante en caisse.

- Que faites-vous ?

Vous avez de nombreuses choses à faire : de l'administratif, des problématiques à régler et plusieurs coups de fils à passer

- Comment vous organisez-vous ?

Vous avez un problème mais pas la réponse.

- Comment faites-vous pour l'obtenir ?

Responsabilité, altruisme, créativité mais aussi le sens de l'organisation et de la priorisation, appel à la hiérarchie, implication et relai des collègues de travail.

**P**our une même question dans certains cas vous cherchez des notions de respect et d'ordre, au contraire d'autonomie et de liberté. La cotation dépendra alors de vos attentes.

En termes de cotation, il n'y a pas de réponse bonne ou mauvaise mais une corrélation entre les éléments apportés par le candidat et vos descriptifs de poste.

Par exemple :

- 0 : pas d'indices des éléments recherchés
- 1 : expression, peu d'indices
- 2 : indices peu factuels
- 3 : indices (réalisation antérieure)
- 4 : de nombreux indices (plusieurs exemples précis)

Ce type de cotation peut être intégrée pour opérer un premier choix parmi les CV et lettres de motivation, ainsi qu'à une trame d'entretien.

Et pour aller plus loin, dans la mallette RSE : des trames d'entretiens de recrutement et d'entretien professionnel. Des exemples de grille de tri des CV.



# La Méthode de Recrutement par Simulation

## Interview du Pôle Emploi



Favoriser l'insertion et l'égalité des chances : La MRS une méthode anti-discrimination

Agnès Romarin

Direction régionale Pôle emploi  
Languedoc Roussillon

Appui au développement  
de l'offre de service

Quand vous recrutez, vous examinez longuement le CV ? Et pourtant, le traditionnel curriculum vitae ne dit pas tout. Pire, il est l'un des prédicteurs de compétences les moins fiables parmi les méthodologies de recrutement. Côté candidats, le CV demeure corrélativement une barrière à laquelle se heurtent de nombreux publics : débutants, profils atypiques ou tout simplement peu à l'aise avec l'écrit.

Depuis plus de 20 ans, le Pôle Emploi expérimente avec succès une méthodologie dite de recrutement par simulation ou MRS, qui permet d'évaluer objectivement l'adéquation entre candidats et poste de travail, en plaçant le savoir-être, si difficile à mesurer, au centre de l'évaluation.

### Méthodologie

Le poste est observé à la loupe par les conseillers des services spécialisés MRS afin d'analyser le panel de capacités nécessaires à son exercice : après l'observation du salarié en action, un entretien complémentaire est mené avec sa hiérarchie pour resituer le poste dans son contexte. Un exercice reproduisant l'environnement de travail par analogie est alors réalisé sous forme d'atelier, avec la participation des personnels en poste pour étalonner et pondérer le test. Une légère décote est appliquée aux résultats des collaborateurs testeurs, correspondant à la nouveauté de l'exercice pour le participant. C'est ainsi qu'est fixé un seuil objectif, correspondant à l'exigence de l'entreprise et permettant d'opérer la sélection à l'issue

de laquelle tous les candidats atteignant le seuil vont rencontrer l'entreprise.

« On mesure des « habiletés », c'est-à-dire des aptitudes à réussir dans un métier donné » Agnès Romarin

« On peut prouver de quoi on est capable grâce aux exercices » Un candidat

### Des exemples concrets

« Avec la MRS, Pôle Emploi s'engage à présenter des candidats qui ont prouvé leur potentiel à tenir le poste proposé » Agnès Romarin

Pour les métiers du bâtiment par exemple, il est demandé aux candidats de se repérer sur une maquette de maison en 3D en trouvant des emplacements précis ou des distances à mesurer. Sans le sens de l'orientation dans l'espace, peu de chance d'obtenir la note seuil.

Et pour un poste de téléprospection ? Pour la téléprospection, un argumentaire sur les produits et les règles de négociation en vigueur est communiqué aux participants. Lors des appels clients simulés, et selon la posture commerciale du candidat, les conseillers évaluent la compréhension et l'application des consignes.

Vos métiers opèrent dans des environnements sous pression comme le commerce ou la restauration ? Une évaluation propose des tâches de rangement à

effectuer dans un temps limité, ponctuée d'évènements annoncés par un CD, parasitant le bon déroulement de la tâche. Rapidité, réactivité, adaptabilité et exécution sont ainsi évalués.

## Le contrat

*« La MRS, c'est aussi un contrat passé avec l'entreprise qui s'engage à ne pas faire passer de tests supplémentaires ni à demander de CV ou d'expérience aux candidats, ce qui risquerait de rompre la relation de confiance »* Agnès Romarin

L'employeur participe à une information collective pour présenter en détail le poste à pourvoir aux candidats mais n'assiste pas aux sessions d'évaluations, pour éviter une variable supplémentaire liée au stress.

La liste des candidats admis est transmise à l'entreprise sans mentionner les scores et le recruteur s'engage à recevoir en entretien tous les candidats sélectionnés, de manière cohérente avec la méthodologie, c'est-à-dire sans CV.

Les conseillers Pôle Emploi quant à eux, ciblent le nombre de candidats en amont afin de ne pas saturer la capacité d'entretien des recruteurs. Des années de déploiement de la MRS à grande échelle ont ainsi permis de déduire la règle du 3.2.1 : 3 candidats évalués, 2 sélectionnés et 1 recruté.

## Quel sont les retours ?

*« Ceux qui essaient y reviennent ! »* Agnès Romarin

Objectivité, transparence, satisfaction et égalité des chances sont les mots clés de la méthode.

Selon une expérimentation menée en région, la fidélisation des candidats issus de la MRS se révèle 50% supérieure à l'échantillon test. En 2007, la HALDE a décerné son label à la MRS en tant que technique non discriminatoire, véritable levier en faveur de l'inclusion de la diversité sur le territoire.

Mais c'est encore les entreprises qui en parlent le mieux :

*La responsable de la coopérative Les vergers de Mauguio témoigne : « Essayer la MRS, c'est l'adopter »*

« C'est lors d'une rencontre *Qualité* que nous avons entendu vanter les mérites de la MRS par un exploitant voisin. Dans une activité saisonnière intensive, les recrutements sont nombreux, c'est

pourquoi nous avons fait appel à l'expertise de Pôle Emploi.

L'atelier a été construit autour des situations de manutention proches des conditions réelles observées sur nos lignes : tri d'objets, respect des consignes (important pour notre démarche qualité) et capacité à fonctionner ensemble sur un exercice collectif. Tous les salariés ont passé le test, ce qui a permis d'étalonner l'exercice de manière égalitaire. Après l'information collective et le test, nous recevons tous les candidats sans distinction de sexe ou d'âge, pour approfondir la motivation. Ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas d'expérience que nous ne les recruterons pas !

Les avantages sont nombreux : nous avons des profils plus qualifiés là où auparavant nous pouvions avoir des personnes qui finalement ne savaient pas emballer les fruits. Même les enfants du personnel qui souhaitent travailler chez nous passent les tests. Cela nous a également permis de faire un effort de formation lors de l'intégration. Enfin, dans un métier aux effectifs très féminins nous avons intégré quelques hommes, ce qui ne s'est pas fait facilement au départ, mais s'avère positif aujourd'hui.

Les inconvénients sont liés à la mise en place au départ ainsi qu'à l'information collective, qui prennent du temps mais cela nous permet d'en gagner par la suite. Bref nous ne reviendrions pas en arrière ! »

Valérie Nicolas -  
Les vergers de Mauguio.



## Quelles sont les pistes d'amélioration ?

Satisfaites, certaines entreprises souhaitent aller plus loin et favoriser la pérennité de l'emploi dans le bassin local. Une entreprise de fournitures scolaires audoise (rentreediscount.com) a donc mis en place avec Pôle emploi un forum à l'envers où ses partenaires et fournisseurs sont venus recruter des candidats disponibles à la fin de leur CDD saisonnier.

Preuve qu'une bonne pratique en appelle donc une autre.

Pour plus d'information  
Agnès Romarin ou Sandrine Seira  
Direction régionale Pôle emploi LR  
- 04 67 20 61 50

**Directrice de la publication**  
Virginie Bruges

**Coordinatrice et rédactrice de la  
publication**  
Olivia Cardoner

**Conception graphique et réalisation**  
Nazanin M. Babr

**Illustrations - Vecteurs**  
Designed by Freepik !

**Impression**  
Yatoprint Montpellier



8 bis, Boulevard Ledru-Rollin -34000 Montpellier  
Tél : 04 99 23 17 69 Fax : 04 67 52 16 30  
[face.herault@fondationface.org](mailto:face.herault@fondationface.org)  
[www.face-herault.org](http://www.face-herault.org)  
[www.facebook.com/FaceHerault](https://www.facebook.com/FaceHerault)

### Nos financeurs

