

Chapitre 1

Comprendre

La singularité de cette nouvelle épreuve est assez facile à saisir.

I. Une épreuve d'un genre nouveau

Imaginez-vous entrer dans une salle où un jury vous attend. Cela vous connaissez, ou vous l'imaginez assez bien. Mais cette fois pas de mathématiques ou d'anglais au programme. Ils sont deux, parfois trois jurés, et les questions qu'ils vous posent vous concernent... vous, personnellement.

« De quoi êtes-vous le plus fier ? », « Pour vous détendre, faites-vous du sport ou jouez-vous de la musique ? », « Un voyage vous a-t-il déjà transformé ? », « Vous vous voyez où dans 10 ans ? »...

C'est donc une **épreuve orale d'un genre nouveau**. Vous n'avez jamais eu à vous expliquer sur ce que vous faites chez vous par exemple, en dehors des études en tout cas. Jamais dû vous prendre pour objet de votre discours. Jamais envisagé ne rien avoir à « réviser ». Et cela, pour obtenir un très grand nombre de points comptabilisés pour l'admission !

► Ce qu'il n'est pas

La rapide présentation que je viens de faire vous évoque certainement d'autres situations parfois familières, qu'il va falloir clairement distinguer de l'entretien.

Sans oublier d'en retirer à chaque fois une première leçon...

Une lettre de motivation

Prenons la **lettre de motivation**, qui connaît un regain de popularité avec internet. Selon les périodes et/ou les écoles, ne parle-t-on pas d'ailleurs d'un « entretien de motivation » ? Mais elle répond à une offre d'emploi,

ou alors elle est spontanée, tandis que l'entretien offre des places en très grand nombre (plus de 7 400 places dans les GECM en 2015) sans définir un poste précis à l'arrivée.

À y réfléchir, et sans être un « poste » au sens professionnel du terme, les places offertes à un concours sont quand même un peu définies, correspondant à une place d'élève dans une école déterminée. Et cette comparaison nous incite à y chercher l'équivalent du « contour du poste » de la lettre de motivation. À quoi voulez-vous donc accéder en réussissant le concours, c'est-à-dire comment voulez-vous occuper cette place (vide encore) d'élève à l'ESSEC, AUDENCIA ou SKEMA ? Voilà un des points sur lesquels axer votre argumentaire, nous y reviendrons [☛ ① Les grandes zones de la cible].

De plus, il est bien clair que la forme écrite est contraire à l'échange dynamique et ouvert selon lequel se déroule un entretien. Il existe toutefois une variante basée sur un questionnaire, qu'il faudra donc remplir à l'avance, et par écrit. La difficulté sera donc de doser ce qui sera transmis sur le papier en fonction de ce que l'on veut ajouter et développer devant les examinateurs [☛ ① L'entretien sur questionnaire].

Un entretien d'embauche

Notre entretien n'est pas non plus **un entretien d'embauche**.

Sur ce point, c'est d'abord aux jurés de bien saisir la différence. Ils peuvent en effet avoir un peu tendance, surtout quand ils émanent du monde professionnel de l'entreprise, et qu'ils le pratiquent donc (pour eux ou d'autres) couramment, à faire se superposer parfois les deux exercices.

Ils diffèrent pourtant sur un point central.

Au fond, l'entretien d'embauche vise à se demander si la personne que l'on a devant soi pourrait se retrouver à la machine à café du lundi matin. Cette interrogation est dangereuse dans le cadre d'un concours national, pour lequel les interférences subjectives et projectives brouillent les cartes. Être juré, c'est être mandaté pour une mission de recrutement dont on n'assurera pas le suivi quotidien, et ce hiatus est une garantie de l'équité entre les candidats [☛ ① La distance professionnelle].

Mais pour vous, il faudra satisfaire au mieux les questions qui regardent la visée professionnalisante du parcours dans l'école, et ce ne sera pas toujours facile. Vous ne pourrez pas juste dire que « l'on verra plus tard »

si l'on vous interroge sur un parcours ou une carrière futurs [☛ ② Une idée de projet professionnel].

Une interview

Ce n'est pas **non plus une interview** (la traduction anglaise d'« entretien »). Le côté interrogation sur la vie personnelle peut prêter à confusion, pourtant nous ne sommes pas dans *le questionnaire de Proust* avec ces questions très psychologisantes : « L'oiseau que je préfère », « Comment j'aimerais mourir »...

Bonne idée cependant de regarder des interviews, et surtout d'en écouter. De nombreuses émissions de « France-Culture » par exemple (disponibles en baladodiffusion pendant 1 an et écoutables pendant 1 000 jours), vous seront fort utiles. Non pas pour le fond savant, et qu'elles parlent d'architecture ou de politique, soyez surtout attentifs à la façon dont sont évoqués les convictions, les engagements, les passions, les carrières et les vocations.

Vous repérerez vite des manières de s'exprimer, des formules élégantes, des rebonds dans l'argumentation et dans le ton, bref ce qui s'appelle *une rhétorique*.

Cela sera essentiel pour progresser !

Un croisement neutre de données

Pas non plus **un tri par croisement de mégadonnées** (*big data*). C'est très important de le comprendre.

Répondre aux questions de l'entretien, ce n'est pas faire cocher par les jurés une série de réponses qui, mécaniquement, établiront un profil par total d'items, établissant *in fine* si vous êtes pris ou non ! Autrement dit, la simple réponse factuelle ne fera pas avancer d'un iota votre prestation : mais tout se jouera dans la manière dont vous utiliserez cette donnée. Jouer au tennis, être judoka, courir le 100 m haies, ne permettra pas, en soi, de valider une quelconque qualité.

Pourtant il existe, par exemple à Grenoble EM ou à l'ESSEC, des « tests d'aptitude » ou « **tests psychotechniques** ».

Dans cette dernière école, ils durent deux fois 3 heures et se passent le premier jour de la session des oraux, pour tout le monde en même temps. Basés principalement sur des QCM, ils conduisent à une note de « raison-

nement logique » et une autre d'« aptitude verbale ». Leur barème incite à ne pas suivre la mauvaise idée : « je réponds au hasard, cela fera toujours quelques points » ! On ne peut grappiller des points aléatoirement, il n'y a qu'une seule bonne réponse à chaque fois, et les erreurs sont pénalisées.

On trouve de multiples exemples sur internet, qu'il faut aller voir bien sûr. Inspirés de tests américains « GMAT » (*Graduate Management Admission Test*), ils sont présentés comme très sérieux. D'ailleurs la brochure de l'ESSEC qui leur est consacrée reconnaît sans fard cet objectif de communication : ils servent à « pérenniser l'image et la reconnaissance de l'ESSEC comme filière d'excellence ».

Une audition

Ma description précédente n'est en effet pas incompatible non plus avec un oral d'école de danse ou de musique. On voit cependant tout de suite ce qui diverge : vous n'aurez pas à faire montre d'un quelconque *savoir procédural*. Rien à prouver par une réalisation dramatique, l'exécution d'un geste technique donné. Éventuellement, par jeu ou curiosité, si vous insistez sur votre « goût pour le chant », votre « voix très spéciale », le « répertoire » que vous maîtrisez, un juré pourrait vous inviter (si vous le souhaitez, sans obligation !) à chanter pour faire entendre tout cela. Enfin, vous avez compris, c'est vraiment très rare.

Certaines écoles décident parfois qu'une ou quelques questions seront posées en anglais, et pas seulement pour vérifier un bilinguisme annoncé. Il s'agit souvent juste de voir la facilité à poursuivre le dialogue, pas vraiment de tester une vraie compétence linguistique, ce qui relève de l'oral de langue.

Si ce n'est pas un savoir-faire artistique (danser) ou mathématique (résoudre un problème de matrices) qui sera testé, on reste intrigué : quel est donc cet élément objectif sur lequel on pourra valider votre oral ? Cela ne s'appelle pas « culture générale » par hasard, ce que nous interrogerons sous peu [● ① « La culture générale, ça ne s'apprend pas »].

► Ce qu'il est

On retiendra donc de ce petit tour d'horizon en bordure de notre épreuve les points suivants : la nécessité de bien viser le contour de l'attente de l'école, le terrain délicat mais important du projet professionnel, le point

surprenant de l'absence de technique apparente, et la nécessité d'une rhétorique pour convaincre les jurés.

Un autre élément est à bien retenir.

Une épreuve irremplaçable

Je le souligne : par le jeu des questions/réponses, un oral d'entretien doit **rester vivant**. Il doit être ouvert aux personnes en face de vous, vous poussant à vous adapter à leurs relances et réactions. *On ne cherchera pas à remplacer cette présence devant le jury par la préparation, mais faire de la préparation le socle favorable pour une vraie performance oratoire* [☛ ① La réalisation : la performance oratoire].

C'est pour tout cela que cette épreuve d'un genre nouveau est un **moment irremplaçable** : il permet au jury de connaître, en face-à-face, ceux qu'il va choisir de recevoir dans la communauté de son école. Rien ne remplace une rencontre réelle entre des personnes, et c'est probablement une constante anthropologique dans l'histoire humaine que ce besoin de voir « à qui l'on a à faire » (et parfois, pour faire « affaire »).

L'influence possible des serious games

Depuis quelques années, des pratiques nouvelles ont été introduites dans le monde des entreprises, surtout dans les grands groupes, pour le recrutement mais aussi la formation. On les appelle « ludique sérieux », *serious game* en anglais, parce qu'elles ressemblent à des jeux tout en étant un moyen tout à fait sérieux d'apprendre. Un exemple ? **La notice d'Ikea**. Les participants doivent rédiger sous cette forme les étapes de la réalisation d'un projet dans leur cadre professionnel, ce qui met à distance les habitudes et les blocages habituels, tout en permettant une approche amusante. Vous en avez tous aussi une idée assez précise par les émissions, et les jeux, de télé-réalité... Le principe est de constituer des groupes, de les faire interagir en les plaçant dans une situation qui leur demande de développer un esprit d'initiative.

Une version plus individuelle existe dans quelques oraux : elle consiste à lancer l'entretien à **partir d'un objet du quotidien** [☛ ① L'entretien à partir d'un support objectif], comme c'est le cas dans quelques écoles (ICN BS, TOULOUSE BS, ESC TROYES).

Cela ressemble aussi aux **entretiens collectifs**, qui furent un temps pratiqués dans les GECM, et qui reviennent en 2017 à l'EDHEC. Les candidats devaient faire face à une situation fictive, par exemple un conseil municipal d'une petite ville de montagne. Chacun d'eux endossait un rôle (maire, conseiller municipal, etc.) et il fallait **résoudre un problème** : devait-on autoriser la construction d'un camping, sachant que cela allait déloger des habitants ? l'EDHEC a choisi en 2017 un format centré sur un problème concret du monde du travail [☛ ① L'entretien partiellement collectif].

Il faut noter que tout cela ne remet pas en cause l'entretien lui-même, toujours **central dans l'évaluation orale**.

II. Le jury

Turnons-nous maintenant vers ce partenaire essentiel, celui qui va jouer avec vous dans ce jeu d'échange verbal. Le jury va partager avec vous cette tranche de vie exceptionnelle pour lui aussi : même chevronné, un juré n'est jamais blasé parce que chaque nouveau candidat propose une nouvelle expérience, directe et personnalisée. Et potentiellement, enrichissante pour les deux parties !

► Constitution

Les jurys des GECM sont majoritairement composés de deux ou trois membres. Le terme de « membre » ou « juré » est à prendre de façon générique, et la répartition par sexe est globalement équilibrée.

Deux ou trois membres

Le principe est de combiner un regard propre à l'école, en la personne d'un **représentant direct** (la plupart du temps un professeur, parfois un membre de l'encadrement), et une personne **du monde professionnel**, qui apportera son éclairage et ses compétences de terrain (dans l'univers économique ou social). La troisième personne, quand il y a, est presque toujours un « **jeune diplômé** ou un étudiant inscrit en dernière année d'étude » (ESSEC).

Chaque école fait ce qu'elle veut, et infléchit cette structure de base selon ses orientations privilégiées. Ainsi à l'EM Lyon (qui met en avant son « Incubateur », c'est-à-dire son dispositif d'aide aux jeunes entrepreneurs), ce sera toujours un chef d'entreprise qui rejoindra le professeur. À Audencia (qui vante son « ouverture culturelle »), ce sera un professionnel(s) ou « dirigeant du monde des affaires et/ou de la culture ».

Il est très courant que le jury se présente à vous dès le début. Il est évidemment astucieux de bien le mémoriser, et même d'écrire sur un papier si vous le pouvez, les noms et surtout les fonctions de chacun. S'il est assez difficile d'y revenir de vous même en développant vos réponses, certaines questions [☛ ③ « Avez-vous une question à poser au jury ? »] et certaines variantes [☛ ① L'entretien « spécifique » à Grenoble EM] l'imposeront.

La répartition des rôles

Comme vous le devinez, une certaine répartition des rôles est chose habituelle. Parfois, c'est même le bon vieux jeu du « gentil et du méchant » : l'un va être très amical, vous mettant à l'aise avec insistance, quand l'autre va se permettre un ton plus rêche, voire vous « bousculer » [☛ ③ Les questions contre-pied]. Le plus amusant, c'est que les candidats sont alors certains que c'était voulu, que la « distribution » est décidée à l'avance, comme dans une scène d'interrogation dans un film policier (« *good cop, bad cop* »). En fait, cela vient la plupart du temps de façon spontanée – et l'entretien n'est pas un « interrogatoire » ! Évidemment, vous devez dans tous les cas répondre de manière égale, être maître de vous même, et ne pas changer d'attitude selon l'examineur qui vous parle.

Une **répartition des responsabilités** est de toute façon obligatoire, cela revient à se faire confiance et laisser, sans empiéter sur elle, une zone propre aux uns et aux autres. Il y a peu d'intérêt à jouer la même partition, chacun doit apporter quelque chose à l'ensemble. Mais une fois le sujet lancé par un juré (l'évocation d'un sport par exemple), l'autre participera souvent avec plaisir à la discussion en posant sa question, ce qui donne confiance au candidat qui constate que l'échange s'est généralisé naturellement.

Ce que chaque juré prend en charge est surtout conditionné par son statut. Le juré représentant l'école a souvent le rôle de **président du jury**, c'est lui qui vous accueille, en vous rappelant les contraintes de l'exercice, sa durée, se présentant ainsi que ses collègues. Il a aussi un poids déterminant en cas de discussion interne, pouvant orienter la décision finale s'il n'y a pas unanimité. Il veille à ce que les attentes de l'école soient placées au centre.

Il va vous imaginer parmi les élèves de la rentrée suivante, pour savoir si vous pouvez vous y intégrer. Même si vous ne ferez pas forcément partie (pour une question d'âge ou de matière) de ses étudiants.

Le deuxième juré se sent plus spécialiste, en « homme/femme de terrain ». Il sera sensible aux évocations du **monde de l'entreprise** (il est souvent « chef d'entreprise »), et il faudra y penser spécialement quelquefois [☛ ② L'expérience professionnelle]. Normalement, il ne confondra pas notre entretien et l'entretien d'embauche. Mais avec lui, il faudra bien valoriser votre capacité de projection dans l'univers professionnel. Après tout, entrer dans une école de commerce, c'est bien, mais pour en sortir vers quel avenir [☛ ③ Une idée de projet(s)] ?

L'éventuel étudiant, récemment formé par l'école, présente un profil différent, qui surprend souvent les candidats. En entrant dans la salle, lors de la présentation, ces derniers ont tendance à se sentir proches de lui par sa jeunesse... Or, et c'est un phénomène psychologique bien connu, il se révèle souvent le plus incisif dans ses questions, revenant sur un point visiblement contrarié d'une réponse incomplète, voire carrément cassant et désagréable. C'est qu'il veut remplir sa mission de juré au mieux, et qu'il n'a pas encore l'assurance qui permet d'être plus maître de soi dans les interventions...

Rien d'inquiétant dans cette attitude, et si cela vous arrive, ne prenez pas son attitude pour de l'agressivité, mais pour le zèle du débutant.

Trois types de jurys d'entretien

Finissons, en donnant une typologie des jurys d'entretien tous concours confondus.

Il y a les **jurés professionnels**, ceux dont on parle ici, ceux des GECM, recrutés en plus de leur travail habituel pour faire passer des oraux de concours. Ils correspondent à l'entretien tel que nous l'analysons dans ces pages. Plus tard, vous rencontrerez, ou participerez, à d'autres configurations comme ceux de l'audit.

Les **jurés professoraux** sont ceux des épreuves orales d'entretien pour entrer dans une école directement pour un profil pédagogique particulier. Par exemple pour l'entrée en Master à Sciences Po Paris, et plus généralement en CAD, *Concours en Admission Directe* [☛ ① L'admission directe]. Le choix du Master orientera alors très fortement l'entretien. Le Jury est la plupart du temps exclusivement recruté en interne, puisqu'il s'agira