

# P RÉFACE

L'épreuve d'entretien individuel aux concours des Écoles de commerce est de plus en plus le noyau central des oraux d'admission. La quête du Graal passe par une ordalie de 30 à 45 min, un débat avec un jury qui attend des réponses simples et originales, directes et construites, à quelques questions que tout candidat doit se poser : qui suis-je ? où vais-je ? qu'est-ce que je veux ? qu'est-ce que je vauX ? que m'est-il permis d'espérer ?... En espérant que comme le philosophe Frédéric Schiffter vous ne répondrez pas... *rien !*

30 à 45 min pour exposer un Profil, un Parcours, un Projet. Qu'on se le dise ! Rares sont les recrutements qui ne passent pas par ce type d'entretien. Même agrémenté de compléments que je rangerais volontiers au rang d'enluminures, de bonus quand ce n'est pas de gadgets (CV rédigés, questions préalablement préparées, vidéos, actualités à débattre, carte géopolitique à commenter), le face à face avec le jury (directif, musclé, semi-directif, non directif, débridé, imprévu...), ce dialogue nourri des expériences du candidat, reste l'épicentre incontournable de l'épreuve.

Pour avoir moi-même longtemps pratiqué la présidence de jurys de concours, j'ai toujours remarqué que l'évaluation des candidats dans les entretiens était très liée à ce que j'appellerai **la règle des 30** :

– **Les 30 premières secondes** où le jury apprécie la capacité du candidat à entrer en scène, saluer le jury, trouver sa place et les gestes justes (ce langage silencieux), poser sa voix, et montrer sa volonté d'aller vers l'autre et dialoguer.

– **Les 30 premiers centimètres** (le visage du candidat) où le jury appréhende un sourire (*celui qui ne sourit pas n'ouvre pas boutique*) un regard (*on gouverne par les yeux*) un look (cohérent avec le personnage et pas surfait et maniéré).

– **Les 30 premiers mots** par lesquels le candidat saura décliner son identité en retenant les éléments marquants d'un arbre de vie, une claire explication de son souhait de rejoindre le monde de l'entreprise par le relais des écoles de commerce.

*A priori*, donc, pas besoin d'un ouvrage de quelque 250 pages pour appréhender l'épreuve d'entretien : tout serait-il dans le faciès, le spontané, le subliminal ?...

Pourtant :

– Peut-on se passer de l'expérience des jurys acquise par Emmanuel Carré qui, pendant des décennies, en a assumé la présidence notamment à Bordeaux Management School avec la double casaque d'homme d'entreprise et de professeur de communication ?

– Peut-on délibérément négliger les dizaines de conseils guidant la préparation, de directives appuyées sur des exemples concrets, de mises en garde frappées au sceau du bon sens, autant de balises pour éviter le pire ? Par exemple ces phrases clichés qui tuent tout entretien :

– *j'avoue...* ce n'est pas un tribunal !

– *J'attends de l'École...* c'est un troc qu'apportez-vous à l'École avant toute chose !

– *Non...* ce qui ferme le débat tentez donc le PPP (penser positif en permanence) !

– *Je veux faire du marketing car j'aime le contact avec les autres...* phrase stéréotypée qui gaspille du temps. Rien de comparable, bien sûr, à GW Bush : *Si nous ne réussissons pas, nous courons le risque d'échouer !*

Comment ignorer qu'un entretien se prépare et que le naturel c'est 10 % de travail, et 90 % de travail pour effacer l'impression de travail ! comme dans le jeu de l'acteur...

Comment enfin le directeur de collection que je suis pourra-t-il oublier que cette 3<sup>e</sup> édition d'un désormais classique de l'oral, n'est que la juste récompense d'un ouvrage qui a su trouver un public et se rendre indispensable dans la préparation des concours. La lecture de ce manuel permet avec clarté, sobriété, recul et une pointe d'humour de saisir les enjeux de l'épreuve reine des oraux : « *recruter les « honnêtes hommes » de demain : intelligence et ouverture d'esprit, vision créative et innovante, capacité à aller au-delà de la « conversation du café du commerce », système de valeurs, engagement et sens de l'intérêt général* »... Soyez donc un nouveau « consomm'acteur » de cet ouvrage !

**Alain Nonjon**

Directeur de la collection

Professeur de chaire supérieure

en classes préparatoires

au lycée Michelet et à Intégrale (Paris)

---

# INTRODUCTION

« Nous avons le plaisir de vous faire savoir que vous êtes déclaré(e) admissible à l'issue des épreuves écrites » : plusieurs milliers de candidats, tous concours confondus, auront le plaisir de recevoir une lettre de ce type dans le courant du mois de juin prochain. C'est la fin de la sélection « académique », c'est-à-dire de l'évaluation de votre capacité à articuler et restituer les éléments d'un programme riche en connaissances formelles, acquises notamment au cours de votre prépa. C'est aussi le début d'une autre phase de la sélection puisque vous commencerez un parcours aux six coins de l'hexagone pour présenter de vive voix l'intérêt de votre candidature à des jurys constitués dans les Écoles.

## **Quand l'heure des z'oraux est arrivée...**

Cet entretien individuel est bien le premier rendez-vous professionnel de votre future carrière de cadre d'entreprise : vous inaugurez ainsi une autre façon d'aborder votre orientation, au-delà des exigences scolaires, au-delà des modèles normatifs, en puisant dans des ressources personnelles, différentes d'un candidat à l'autre : qualité d'écoute, éthique, ambition, créativité, goûts, aversions, expériences... La tentation est grande (et légitime) de « préparer cet entretien » au lieu de « vous préparer » à cette rencontre : le poids des coefficients dans le concours (jusqu'à 30 % !), les recettes et rumeurs qui circulent quelques jours avant l'épreuve, son caractère inédit dans votre parcours scolaire, les grilles d'évaluation qui semblent définir un profil-type de candidat attendu peuvent en effet vous inciter à ficeler quelques arguments que vous comptez bien « placer » dans la discussion pour décrocher une bonne note.

Une grande part de préparation du contenu est en effet indispensable : certaines questions sont attendues, voire classiques, et vous devez savoir exposer clairement les points-clé de votre parcours ou avoir réfléchi aux éléments saillants de votre personnalité. Hélas ! — et ce sont les rapports d'examineurs qui le regrettent — cette préparation se limite bien souvent à la confection d'un costume de prêt à porter comportemental et culturel, dans lequel les candidats se sentent souvent mal à l'aise pour livrer l'expression de leur propre personnalité. 7 candidats sur 10 prétendent ainsi

lire *Le Monde*, se déclarent « ouverts, dynamiques et sociables mais peut-être un peu obstinés », aimeraient voyager pour découvrir d'autres cultures, font un sport individuel mais aussi un sport collectif, ont fait un stage très intéressant en Allemagne — Espagne —, agence bancaire — manutention (rayez les mentions inutiles) et n'ont pas encore une idée précise de leur orientation même s'ils pensent que le marketing peut les intéresser — car cela permet de suivre un produit depuis sa conception jusqu'à son lancement...

Vous reconnaissez-vous dans ce portrait ? Si oui, prenez le temps de comprendre les objectifs des jurys qui vous reçoivent et réfléchissez au fond de votre préparation. Si non, vérifiez que votre valise est prête (au sens propre comme au sens figuré) et que vous saurez vous adapter aux situations très différentes que vous vivrez à partir du mois de juin. Dans les deux cas, cet ouvrage veut vous aider à réfléchir et vous poser des questions plus qu'à amener des réponses standardisées « livrables » et interchangeables.

### **Qui veut voyager loin ménage son jury...**

Trente à quarante minutes après avoir dialogué avec vous, le jury se réunira pour délibérer et vous allouer des points dans la perspective d'un concours : une note basse (9 et en deçà) correspondra à un refus, une bonne note (14 et au-delà) devrait vous donner des chances d'intégrer. Entre 9 et 13, vous devrez compter sur votre performance aux autres épreuves — écrites et orales — pour que le total de vos points vous permette de figurer sur la liste des admis.

L'entretien est ainsi une épreuve redoutée du concours : selon les écoles et le type de concours, elle permet de sélectionner de 1 candidat admissible sur 2 jusqu'à 1 candidat admissible sur 4. Si le paysage des écoles de commerce a beaucoup changé depuis une dizaine d'années, au fil des regroupements, fusions et autres systèmes d'accréditation, si les concours sont désormais ouverts à des profils différents (admission « parallèle » ou sur titre en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> années, classe préparatoire option économique, scientifique, littéraire ou technologique) et à des niveaux d'études différents (Bac, Bac+2, 3 ou 4), chaque école garde la maîtrise de l'organisation de ses épreuves orales, et met au point un « cocktail » d'épreuves spécifiques pour rencontrer (et choisir) ses futurs étudiants de manière personnalisée. Parmi ces épreuves, l'entretien individuel apparaît comme la clé de voûte du processus de recrutement. Faut-il se préparer et comment peut-on se préparer à ce type d'épreuve ? Comment travaille le jury : comment est-il composé, sur quoi porte son appréciation, comment note-t-il ?

Le titre de la collection dans laquelle paraît cet ouvrage vous « condamne à réussir » : la « mise en examen » que nous proposons vise à vous donner des instructions utiles pour mener une investigation approfondie et personnelle. La métaphore judiciaire s'arrête là : les effets de manche et les plaidoiries théâtrales ne sont d'aucune utilité pour convaincre un jury... qui n'est d'ailleurs pas là pour vous juger ! L'objectif

des personnes qui vous reçoivent est de compléter l'appréciation académique et anonyme de l'écrit par une évaluation qualitative (et chiffrée) de votre aptitude à écouter, échanger, réfléchir, argumenter et apprendre au travers d'un dialogue d'une trentaine de minutes. L'entretien est donc clairement un exercice de communication, organisé autour de règles formelles (durée, composition des jurys, sujets abordés), et non une loterie au cours de laquelle une martingale argumentaire vous donnerait des « chances » de vous montrer sous les traits d'un candidat idéal ou parfait. C'est donc bien la patience, le travail, l'humilité et l'honnêteté qui peuvent vous aider à livrer des idées personnelles et réfléchies au cours d'une véritable interaction avec les professionnels que vous allez rencontrer.

Pour cela, il est nécessaire de comprendre les modalités concrètes du déroulement d'un entretien individuel et les objectifs qui y sont associés. La première partie de cet ouvrage fait le point sur les conditions d'organisation d'une épreuve-type : à quoi sert l'entretien ? comment se déroule-t-il ? comment êtes-vous évalué ? Les coefficients de chaque école et les spécificités « locales » seront évoqués : exposé, questionnaire préalable, jeu de rôle. Il est nécessaire de compléter ces principes généraux pour chaque école que vous présentez, car des éléments d'organisation peuvent changer d'une année à l'autre ou d'une école à l'autre.

Les mécanismes de l'épreuve doivent vous inciter à préférer une préparation personnelle, sur le fond et dans le temps, plutôt qu'un entraînement technique et passe-partout dans les deux jours qui précèdent l'entretien. Les notes basses ou moyennes (entre 3 et 12) correspondent, dans la plupart des cas, à des entretiens pendant lesquels les candidats ne savent pas se sortir des stéréotypes ou de l'expression maladroite de ce qu'ils imaginent être les attentes du jury. Or, toutes les écoles indiquent qu'elles ne cherchent pas un « profil-type »... Pour autant, vous devez avoir réfléchi au vôtre : qu'est-ce qui vous intéresse dans ce type d'études ? comment envisagez-vous votre formation et votre début de carrière ? quelles sont vos motivations ? comment vous informez-vous ? comment vous décrivez-vous ? Nous verrons ainsi, dans le deuxième chapitre, comment lever le paradoxe apparent contenu dans la formule « se préparer à être naturel ». Vous trouverez des indications pour définir les contours de votre environnement, réfléchir à votre personnalité et orienter votre itinéraire professionnel.

Vous aurez ainsi l'occasion de glaner des idées, des exemples, des arguments et des perspectives au fil d'une investigation qui vous conduira à confronter votre perception de vous-même et de votre orientation avec celles de proches ou de professionnels. Comment présenter ces éléments de réflexion au jury ? Comment être copilote de l'entretien, plutôt que de rester dans la position d'un passager « passif » ? Comment aborder les temps forts de l'épreuve, ne serait-ce que pendant les toutes premières minutes ? Quelques repères prélevés dans la littérature consacrée à la communication interpersonnelle peuvent jalonner votre entraînement en cours d'année. Le troisième chapitre propose de mettre en évidence des indications pratiques pour vivre l'entretien comme une interaction constructive, vous adapter aux règles du jeu et mettre vos idées en valeur dans un état d'esprit positif, y compris dans les situations réputées difficiles. Des scénarii et des questions classiques vous permettront de réfléchir à l'articulation de vos idées pour préparer un exposé, remplir un questionnaire ou faire part de votre point de vue sur des sujets attendus.

L'itinéraire en trois parties que nous poursuivrons ouvre des pistes — qu'il vous reste à explorer — et veut se tenir à l'écart des recettes et modes d'emploi qui auraient pour effet de figer ou caricaturer ce que vous souhaitez dire de vous. C'est pourquoi les exemples ou les conseils « techniques » qui illustrent notre propos doivent être analysés dans leur contexte : ils relèvent le plus souvent du bon sens ou de l'expérience vécue par vos prédécesseurs, et aussi de recherches menées dans le domaine du management. Ils ont pour ambition de synthétiser des témoignages, émanant de candidats, de membres de jurys et de professionnels et non de proposer un modèle de « bonne » réponse ou de « bon » comportement pour décrocher à tout prix une « bonne » note. La première étape de ce parcours consiste d'ailleurs à dépasser l'approche scolaire et académique du concours pour entrer dans une logique professionnelle et relationnelle, qui rend chaque rencontre unique et particulière, même si les règles du jeu sont fixées ou quelques échanges prévisibles.

Dans chaque chapitre, des passages encadrés contiennent des exemples, des exercices ou des extraits de documents émanant des écoles ou de rapports d'examineurs. Vous serez également placé en position de « membre de jury » pour réfléchir aux questions que vous poseriez à des candidats virtuels qui aborderaient l'entretien dans des perspectives différentes. Des synthèses intermédiaires vous permettront de retenir les points-clé de cette préparation.

---

# **C**OMMENT SE DÉROULE UN ENTRETIEN ?

I - Pourquoi un entretien individuel ?

- A) Du schéma scolaire au monde professionnel
- B) Les enjeux de l'épreuve

II - Comment l'épreuve est-elle organisée ?

- A) L'organisation générale
- B) Le questionnaire préalable
- C) Le sujet d'exposé
- D) La discussion

III - Comment êtes-vous évalué ?

- A) Rôle et composition des jurys
- B) La notation

## **I - POURQUOI UN ENTRETIEN INDIVIDUEL ?**

L'épreuve d'entretien est présente pour tous les concours d'entrée, quel que soit le « mode d'accès » (après baccalauréat, classe préparatoire ou premier cycle d'études supérieures). L'entretien individuel est une modalité qui permet de rencontrer tous les candidats et d'apprécier leur capacité à franchir un pas entre le monde académique et le monde professionnel (A). Dotée de forts coefficients, cette épreuve est certes décisive pour les candidats admissibles. Elle n'en constitue pas moins un enjeu important pour les écoles, que ce soit au plan pédagogique, ou à destination des entreprises vers lesquelles leurs actions sont clairement orientées (B).

### **A) Du schéma scolaire au monde professionnel**

Quelle que soit la formation que vous avez suivie jusqu'à présent (baccalauréat, prépa, Bac +2 ou 3), l'essentiel de l'évaluation qui a sanctionné votre parcours était fondé sur des critères académiques. Vous deviez comprendre, savoir restituer des connaissances, analyser des situations sur la base d'un « programme » scolaire, homogène (le plus souvent national), et votre réussite a correspondu à une norme, résumée par un diplôme ou un niveau d'études.

Le parcours en école de commerce correspond à une autre logique. Certes, ces trois ou quatre années d'études seront largement bâties sur une logique de transfert de connaissances, conceptuelles ou techniques, avec des moyens pédagogiques traditionnels (salle de cours, exercices et cas d'application, examens, exigence d'assiduité...). Votre emploi du temps contiendra un examen de finance, un cas de marketing, un partiel de stratégie, un TD de comptabilité, etc. Vous aurez aussi à cœur de satisfaire aux exigences des procédures d'évaluation classiques pour décrocher votre diplôme.

Dans le même temps, la variété des mises en situation, des procédures d'évaluation, la nature des cas et des projets traités doit vous préparer à une autre logique d'appréhension des phénomènes. Les écoles de commerce cherchent à éveiller ou développer des qualités professionnelles (autonomie, créativité, pragmatisme, éthique) qui correspondent à un « savoir-être », au-delà de l'apprentissage formel des techniques et du développement de vos compétences pratiques (« savoir » et « savoir-faire »). La formation en école de commerce est un processus de maturation, d'immersion dans une nouvelle logique d'apprentissage, et place ainsi chaque étudiant en situation d'acteur, aux commandes de ses projets. Les stages, le travail de groupe, les semestres d'expatriation à l'étranger, les rencontres avec des responsables d'entreprises, les activités associatives, les mises en situation autour de cas réels sont autant d'occasions pour chacun de vivre et d'analyser des situations quotidiennes du monde des affaires.

Les termes « agenda, dossier, séminaire, réunion, pause, ou responsable » vont se substituer, dans votre vocabulaire, aux notions scolaires contenues dans « emploi du temps, copie, cours, récré et professeur » ! Ces changements de forme vont accompagner une transition de fond, puisque votre tempérament, votre goût ou votre aversion pour le risque, le leadership, l'engagement ou le stress vont se révéler de manière plus nette, ce qui vous permettra notamment d'affiner votre perception du monde