

# Comprendre l'entretien de motivation

## 1. Qu'est-ce qu'un entretien de motivation ?

### A) Son rôle dans la sélection : Analyse par école

Pour tous les concours d'entrée aux écoles de commerce, l'entretien de motivation présente un coefficient si fort que la réussite de cette épreuve est une condition *sine qua non* à l'intégration de l'école.

**C'est une épreuve que je me plais à appeler une « épreuve GO/NO GO ». De sa réussite dépend souvent la réussite du concours.** Chaque année, je constate que certains de mes étudiants classés dans les dix premiers à l'issue des épreuves écrites sont finalement refusés après une mauvaise note à l'entretien. À l'inverse, et fort heureusement de manière beaucoup plus régulière, des étudiants placés dans les derniers admissibles ont réussi à remonter parfois jusqu'à 1 000 places pour être finalement acceptés dans l'école de leurs rêves. À titre d'exemple, le premier livre paru à ma connaissance sur l'entretien de motivation, en 1988 (!), écrit par Sonia Bangladore, se titrait *Le Deuxième Concours*. Ce titre permet merveilleusement bien de saisir l'enjeu de cet exercice. Tout est remis en jeu après les épreuves écrites.

J'ai ainsi pris l'habitude de commencer mes formations aux entretiens par cette prise de conscience nécessaire. **Après des mois de révisions acharnées pour les épreuves écrites, il est naturel mais dangereux d'être moins actif dans la révision des entretiens de motivation.** En jetant un rapide coup d'œil sur les coefficients de l'épreuve en 2019 pour les concours Accès et Sésame (il n'y a pas eu d'oral en 2020 à cause du Covid-19), vous vous rendrez compte de l'hérésie que constitue cette attitude.

Ce coefficient important part du principe, sur lequel nous reviendrons longuement, que dans l'esprit des écoles de commerce, **la personnalité et les motivations du candidat comptent autant voire plus que ses qualités intellectuelles dans la sélection.**

Bien entendu, ces coefficients étant amenés à évoluer au cours des années, je vous demande de regarder aussi par vous-même si des changements ont pu avoir lieu pour les écoles qui vous intéressent.

	Poids du coefficient de l'entretien de motivation	Total des coefficients de l'ensemble des épreuves	% du poids de l'entretien de motivation dans le concours
IESEG	7,5	30	25 %
ESSCA	10	33	30 %
ESDES	7	30	23 %
BBA SKEMA BS	12	40	30 %
BBA Excelia BS	12	40	30 %
CESEM NEOMA BS	6	40	15 %
BBA ESSEC BS	7	40	17,5 %
BBA emlyon BS	10	40	25 %
BBA NEOMA BS	12	40	30 %
BBA KEDGE BS	10	40	25 %
BBA South Champagne BS	18	40	45 %
EBP KEDGE BS	8	40	20 %
EBS	20	40	50 %
EDC	20	40	50 %
EMLV	15	40	37,5 %
EM Normandie	15	40	37,5 %
ESCE BS	15	40	37,5 %
IPAG BS	8	40	20 %
PSB	16 l'entretien individuel 4 l'entretien collectif	40	50 %
TEMA NEOMA BS	10 l'entretien individuel 10 l'entretien collectif	40	50 %

## B) Qu'est-ce qu'une bonne note en entretien ?

Beaucoup d'entre vous se posent la question de la note minimale à obtenir en entretien pour être admis « à coup sûr », ou bien ce que représente une bonne note en entretien.

Pour vous aider, je pourrais vous proposer la grille de lecture suivante :

- **entre 1 et 10 : note éliminatoire.** Le jury vous fait comprendre que votre prestation ne l'a pas convaincu ou que l'école n'est à ses yeux pas celle adéquate pour réaliser vos projets;
- **entre 11 et 13 : note moyenne.** Le jury ne se positionne pas vraiment. Vous perdez des places dans le classement général mais vos notes d'écrits vous sauveront si elles sont très bonnes;
- **entre 14 et 16 : bonne note.** Le jury a été convaincu malgré quelques manques constatés. Sauf gros handicap de départ après les écrits, vous avez de bonnes chances d'être admis dans l'école;
- **entre 17 et 20 : très bonne note.** Vous avez totalement convaincu le jury. Cette note permet en général même aux candidats mal classés de rattraper leur retard et d'être admis dans l'école.

Vous le constatez donc, une bonne note à l'oral n'est pas la même qu'à l'écrit. Un 13/20 en entretien est une note moyenne alors que 13/20 aux écrits vous offre l'admissibilité à presque toutes les écoles !

Le concours SESAME offre une spécificité supplémentaire : pour certaines écoles, il existe une note éliminatoire. En effet, au BBA ESSEC, un étudiant qui obtient une note inférieure ou égale à 4/20 est automatiquement éliminé. Il en est de même avec l'EDC qui fixe cette barre à 5/20.

Enfin, je terminerais en mettant en avant une spécificité de la notation à l'oral : son important écart-type. Une grande majorité des écoles donne pour consigne aux membres de jury de ne pas hésiter à donner des notes très basses ou très hautes, afin que seuls les candidats ayant réussi leur entretien puissent avoir l'occasion de rejoindre l'école. C'est à la fois une bonne et une mauvaise chose. Une bonne car vous avez l'occasion de rattraper un retard conséquent en cas de performance réussie. À l'inverse, cela veut aussi dire que vous pouvez perdre toute l'avance de l'écrit par une note éliminatoire.

## C) Ses différents formats

À l'origine, les formats des entretiens des écoles de commerce étaient très homogènes. Il s'agissait d'un échange libre entre le candidat et deux à trois membres du jury.

On peut aujourd'hui séparer en trois grandes catégories les entretiens de motivation. Je reviendrai sur chacune d'entre elles école par école dans un chapitre dédié.

### 1) L'entretien de motivation « classique »

Il s'agit encore du format le plus courant. Vous êtes amené à répondre aux questions d'un jury durant 20 à 30 minutes. Ainsi, vous aurez à évoquer votre passé tel que vous l'analysez et le futur (académique et professionnel) tel que vous l'envisagez.

Ce n'est surtout pas un interrogatoire, ni à l'inverse une discussion de café. C'est un échange formel durant lequel le jury essaiera, en utilisant tout un panel de questions qui ne sont que des outils, de mieux vous connaître. Pour cela, il interrogera votre passé en essayant de savoir de quelle manière vous l'analysez et ce qu'il vous a apporté. Il tentera aussi de comprendre ce qui vous motive dans votre futur en école de commerce et en entreprise. Il pourra enfin vous interroger sur votre connaissance et analyse d'un ou plusieurs faits d'actualité.

Par ailleurs, selon les écoles, vous pourrez être amené à remettre au jury une fiche d'information préalablement remplie par vos soins. Ce support, auquel le chapitre 5 est dédié, doit d'abord vous permettre de tendre vos perches vers des éléments importants de votre candidature, et constitue ensuite un moyen pour le jury de guider l'entretien en s'appuyant sur vos réponses. Il ne casse pas le rythme de l'entretien mais permet au jury de changer de sujet plus facilement quand un thème a été épuisé.

Cependant, de plus en plus d'écoles utilisent un entretien « mixte », en intégrant autour ou en plus d'un entretien classique des moments plus codés, plus formalisés. Ces formats atypiques peuvent être classés en deux catégories que j'introduis ici tout en les développant dans le chapitre 4 de l'ouvrage. Vous pourrez ainsi être confronté selon les écoles à des questions tirées au sort et non posées par le jury ; à des exposés d'un sujet préparé en amont ; et enfin à des entretiens collectifs.

## 2) Des exposés initiaux

Dans ce format, vous tirez au sort selon les écoles un sujet, un thème ou un dossier d'articles à préparer en amont de votre rencontre avec le jury. Puis, vous avez un temps limité de restitution devant ce dernier.

Le jury peut tout à fait intervenir, rebondir sur ce que vous dites, vous poser une question associée ou vous demander de détailler.

Parmi les écoles qui proposent ce format, on retrouve ESSCA et son épreuve d'argumentation, EMLV et son exposé « compétences clés », PSB, l'IPAG avec une synthèse d'articles + 1 vidéo et enfin l'ESCE qui demande un mini-exposé sur un sujet de réflexion tiré en amont.

Je détaillerai les manières d'appréhender ces entretiens et d'y briller dans le chapitre 4 de cet ouvrage.

## 3) L'entretien collectif

Ces dernières années, l'entretien collectif a fait son apparition dans le paysage des oraux d'entrée aux écoles de commerce. L'objectif est de résoudre collectivement une problématique d'entreprise.

Parmi les écoles Post Bac, l'ESSCA, PSB et TEMA NEOMA proposent ce format aux étudiants.

## **Des formats divers pour un objectif unique**

Mon objectif ici n'est pas de traiter en détail les exigences et les clés de chacun de ces formats. Cela est l'objectif du chapitre 4 de ce livre. Mais je souhaite vous sensibiliser au fait que vous n'allez pas vous préparer à UN type d'entretien de motivation, mais bien à plusieurs variantes qui ont chacune leurs spécificités et leurs attentes propres.

Malgré cette diversité, les trois formats identifiés ont le même objectif pour le jury et pour l'école : mieux vous connaître. Seuls les outils diffèrent. Tous demandent également de la pratique en amont et une réflexion importante sur soi et ses motivations que nous mènerons ensemble dans cet ouvrage.

## **D) Pourquoi existe-t-il une épreuve d'entretien de motivation ?**

La raison d'être de l'entretien de motivation à l'entrée des écoles de commerce n'a jamais fait sens chez les étudiants. J'ai même déjà rencontré des membres de jurys sceptiques ! À tort ou à raison, la question de sa légitimité se pose toujours. Trop irrationnelle dans son évaluation ; trop injuste dans sa sélection ; trop importante dans son poids relativement aux nombreux mois de bachotage pour les épreuves écrites... Beaucoup d'étudiants ont un regard sévère sur l'épreuve !

**Alors, pourquoi toutes les écoles de commerce lui accordent-elles une place si importante dans leur processus de sélection ?**

Avant de commencer à répondre à la question (j'y arriverai), il convient de rappeler que cette épreuve n'est pas née en même temps que les écoles de management. Elle est apparue réellement durant les années soixante-dix, parallèlement à une évolution des prérequis pour réussir dans la vie professionnelle. Avant cette décennie, les entreprises recherchaient principalement des compétences techniques dans leur recrutement, sans insister sur les compétences managériales. À la sortie des Trente Glorieuses et au début du phénomène aujourd'hui qualifiée de Mondialisation, les entreprises accordèrent une part de plus en plus importante aux compétences managériales, au-delà des compétences uniquement techniques.

Durant les décennies suivantes, les profondes mutations sociales et l'ouverture à l'international des entreprises se sont traduites par des pratiques managériales plus consensuelles. Ainsi, les profils et les qualités recherchés par les écoles de commerce, dont le nom a muté sans surprise vers « écoles de management » ont-ils évolué. **Ces dernières ne recherchent plus des compétences techniques, preuves d'un savoir-faire, mais surtout des qualités humaines, preuves d'un savoir-être.**

**Et c'est bien là que se trouve la raison d'être des entretiens de motivation, épreuve reine des concours : recruter des étudiants en essayant de repérer leur « savoir-être »** et leur potentiel d'adaptation aux exigences (mutantes, je vous l'accorde) des entreprises. Nous, membres de jurys, avons pour mission d'analyser chez vous, candidat, votre recul sur vos expériences passées ainsi que votre capacité à vous projeter dans le futur (école et entreprise) à travers la qualité de vos recherches.

C'est à partir de ces deux éléments que nous pourrons évaluer la maturité de votre discours et votre capacité à vous insérer convenablement et durablement non seulement dans la vie de l'école (elle ne durera que quatre années en moyenne), mais surtout dans la vie active. Capacité à travailler en groupe, sens de l'écoute, capacité à convaincre, qualités d'adaptation, mobilité physique, intérêt pour l'actualité et finesse de l'analyse (comment vouloir travailler « à l'international » sans s'intéresser à ce qui se passe dans le monde?)... autant d'exemples de critères que nous recherchons pour nous convaincre que vous saurez vous adapter à un environnement professionnel incertain et en constante évolution. Pour illustrer ce propos, l'agence canadienne de conseil Wagepoint a affirmé en 2015 que 65 % des élèves de maternelle exerceront en 2030 un métier qui n'existe pas encore ! Des qualités (présentes ou à développer) humaines, managériales, créatives, constitutives d'un « savoir-être », ont donc pris une part de plus en plus importante dans la sélection.

De plus, un autre aspect intéresse particulièrement les jurys de concours : **comprendre vos motivations à rejoindre non seulement une école de commerce, mais LEUR école de commerce.** À l'heure où la compétition entre les différentes institutions (françaises comme étrangères) s'accélère, le souci de rencontrer un candidat qui a mûri les raisons de son choix d'entrer en école (et encore une fois, dans LEUR école) est fortement présent chez le jury.

Le désir d'évoluer, de grandir en école de commerce et grâce à l'école de commerce, en montrant la qualité de vos recherches (et donc votre motivation) sur l'école dans laquelle vous passez l'entretien constitue une part importante de la note finale.

**Ainsi, les entretiens de motivation ont émergé afin de déceler chez vous un potentiel autre que celui purement intellectuel, strict apanage des épreuves écrites.** Finalement, leur existence se base sur l'acceptation du fait qu'il n'y a pas de lien purement bijectif entre qualités intellectuelles et compétences professionnelles. Et une fois les épreuves académiques passées, leur objectif est de vérifier la présence chez vous de ce fameux « savoir-être », actuel ou potentiel, qui permettra de rassurer le jury sur votre candidature. Les écoles ne veulent pas recruter de simples machines intellectuelles mais bien des « personnalités ».

Par ailleurs, l'adéquation entre ces qualités et vos aspirations au sein de l'école (parcours, matières suivies, association, etc.) et le projet professionnel constitue une facette non-négligeable des éléments recherchés par les jurys en entretiens.

La capacité à « se révéler » aux jurys, sans se fermer ou livrer une fausse image de soi (qui vous trahira toujours) constitue donc un prérequis essentiel, mais pas simple, à la réussite de cette épreuve si particulière.

## **E) L'objectif de l'entretien de motivation**

Maintenant que vous savez ce qui a fait naître les entretiens de motivation, enchaînons sur les attentes de celui-ci. **Que souhaite observer le jury chez un candidat ?**

La réponse ici sera double, et fera forcément écho aux paragraphes précédents. **Le jury veut d'abord vous connaître à travers l'analyse de votre passé, et ensuite comprendre vos projections dans le futur en école et en entreprise.** Pour illustrer mes propos ici, j'ai sélectionné pour vous les verbatims d'un grand nombre d'écoles quant à la présentation de leur vision de l'entretien de motivation. Ces extraits sont parfois tirés des entretiens de motivations pour les concours des classes préparatoires ou d'admissions sur titre, mais sont tout à fait pertinents pour les concours Post Bac.

ESSEC : « [...] *se présenter, d'expliquer ses motivations, de donner à voir ses principales qualités et de partager ses réflexions sur ses actions passées et ses projets futurs.* »

ESCP : « [...] *permettre au jury de découvrir votre personnalité.* [...] Un entretien de personnalité se prépare à l'avance en réfléchissant sur soi, sa personnalité, ses aspirations et ses expériences. »

Emlyon BS : « [...] *Il n'y a pas de portrait idéal ni de profil type, c'est pourquoi le jury apprécie les candidats qui apprennent à réfléchir sur leurs expériences (exemples précis dans le cadre scolaire, familial, associatif, sportif ou autres), sur leur avenir en cherchant à bien se connaître et en s'informant sur ce que propose l'École, plutôt que de se construire un personnage conforme à des stéréotypes imaginaires. Il est important que s'établisse un réel dialogue afin que le jury soit en mesure d'estimer, dans l'intérêt de tous, les potentialités des candidats à s'intégrer, à participer, à s'épanouir dans l'École et à terme dans sa future carrière.* »

Audencia BS : « [...] *Gardez en tête que cet entretien n'est pas un test de connaissances mais plutôt un moment pour découvrir votre personnalité et votre motivation.* »

KEDGE BS : « [...] *Apprécier vos qualités personnelles ainsi que vos motivations. Il permet également de montrer au jury que vous avez des connaissances sur l'École pour laquelle vous postulez (programme, associations, etc.) et que vous êtes motivé par son projet pédagogique.* »

NEOMA BS : « [...] *Ce qui va importer au jury, c'est votre capacité à donner du sens à votre vie et aux événements qui vous ont marqués et interpréter vos expériences et de les relier éventuellement entre elles, pour donner une certaine cohérence à l'ensemble.* »

### **Que peut-on en déduire ?**

Ainsi, vous le constatez dans les présentations de l'épreuve des écoles, l'objectif de l'entretien de motivation est triple.

D'abord il est l'occasion pour le jury de connaître votre personnalité. Cela fait écho au « savoir-être » présenté dans les pages précédentes. Ainsi, les attitudes fermées sont éliminatoires. Il faut bien que vous compreniez que la seule matière sur lequel le jury peut fonder sa décision est celle que vous lui donnez. Si vous ne voulez pas vous ouvrir au jury, celui-ci ne pourra prendre le risque de vous accepter dans l'école. Ensuite, le jury a besoin de comprendre ce qui vous motive dans l'école et en entreprise, pour être certain que vous vous y épanouirez.

Enfin, le jury veut vérifier que vous avez travaillé cette épreuve et que vos connaissances sur vous, les écoles, les métiers rendent votre candidature crédible. L'emlyon

business school et KEDGE BS le formulent même clairement dans leur présentation de l'entretien.

**Enfin, je peux résumer cette partie en une seule phrase : vous devez rassurer le jury sur les aspects personnels et professionnels de votre candidature, déterminants pour votre bonne intégration en école et en entreprise.** Un jury qui n'est pas rassuré ne pourra jamais vous accepter dans l'école. En effet, un jury qui met une excellente note à un candidat fait un pari sur ce dernier. Et il ne prendra jamais le risque de tenter ce pari s'il n'a pas été rassuré sur votre candidature.

## F) Ses critères d'évaluation

Je peux maintenant formaliser sans bien sûr être totalement exhaustif des points précis qui constituent des critères d'évaluation d'un jury.

Ce dernier va mesurer :

- la qualité de votre introspection. C'est-à-dire le recul que vous pouvez avoir sur toutes vos expériences, ce que vous en tirez ;
- la qualité de la réflexion sur votre projet professionnel, les connaissances que vous en avez et la cohérence de ce dernier. C'est-à-dire vérifier que vos connaissances sur le sujet sont à la hauteur de vos ambitions, sans faire de vous bien entendu un érudit du métier. Le jury veut vérifier également que l'école peut vous accompagner dans votre projet actuel et que vous savez ce qu'elle peut concrètement vous apporter dans cet objectif ;
- vos connaissances sur l'école pour juger de votre crédibilité. Attention, ce qui intéresse le jury est ce que vous souhaitez vivre dans l'école, ce qui répond à vos attentes personnelles et professionnelles. Une récitation de la plaquette de l'école, sans lien avec vos envies, serait totalement contre-productive ;
- votre bonne intégration dans une école de commerce, et en entreprise. C'est-à-dire que votre personnalité et vos qualités sont en cohérence avec les spécificités de la vie en école et en entreprise, qui ont leurs caractéristiques (travaux de groupe, prises de décisions, adaptation à différentes situations, etc.). Bien entendu, ne cherchez pas à rentrer dans un moule que vous aurez identifié. Partez de vous et regardez quels sont les éléments de votre personnalité les plus à même de rassurer le jury sur votre intégration en école et en entreprise ;
- l'intelligibilité du discours. C'est-à-dire la précision de votre vocabulaire, votre niveau de langue, et votre capacité à structurer un discours et une réponse. Je vous invite à lire la partie de l'ouvrage « le vocabulaire en entretien » pour plus de détails sur cette exigence du jury.

À l'inverse, celui-ci ne va pas prendre en compte dans son évaluation :

- la qualité de vos expériences. Le jury ne va pas privilégier des candidats ayant des expériences extrascolaires conséquentes au détriment de ceux qui n'en ont pas, ni ceux qui ont vécu un séjour à l'étranger au détriment des autres.