

PERSPECTIVES

# L'ENTRETIEN DE MOTIVATION ET DE PERSONNALITÉ

aux grandes écoles  
de commerce

M.L.M. de Tissot  
Paul Remay



ellipses

# Le format de l'épreuve ou les règles du jeu

## I. Le cœur des épreuves orales, coefficients à l'appui

Réussir son entretien, c'est intégrer. À peu de chose près. En effet, les coefficients de cette épreuve sont tels qu'une bonne note peut vous sauver la mise et on voit chaque année des étudiants admissibles de justesse qui intègrent haut la main grâce à un 17. Un 17, direz-vous, ça n'est pas rien ! Certes. La moyenne des intégrés à l'ESSEC et l'ESCP avoisine plutôt les 11-12/20, mais cette moyenne cache des notes très disparates, bien plus que pour les autres épreuves, et l'écart type des notes d'entretien est très élevé. Aussi n'est-il pas irréaliste de viser un 17, ou même un 18, 19 ou 20, comme cela arrive chaque année. Une fois compris le principe de l'épreuve, il suffit de s'y préparer, et ce bien en amont. Car évidemment, si un 17 à l'entretien sauve votre intégration, un 4 vous disqualifie. Et quel dommage de perdre les bénéfices de deux (ou trois) années de classes préparatoires à cause d'une matière si « facile » à préparer.

Pour vous convaincre de l'importance de l'entretien dans votre intégration, voici le récapitulatif des coefficients alloués à l'entretien aux oraux des différentes écoles de commerce :

- ESSEC : **10/30**. Sachant qu'à l'ESSEC, les tests psychotechniques (écrits) comptent pour 10/30. L'entretien représente donc 50 % des coefficients du véritable « oral ». Entretien = 10 ; LV1 = 6 ; LV2 = 4.
- ESCP **12/30**. Entretien = 12 ; maths/ESH/culture générale/management = 8 ; LV1 = 6 ; LV2 = 4.
- EDHEC : **15/25**. Entretien = 15 ; LV1 = 6 ; LV2 = 4.
- EM Lyon : **9/15**. Entretien = 9 ; LV1 = 3 ; LV2 = 3.

- SKEMA : **20/30**. Entretien = 20 ; LV1 = 6 ; LV2 = 4.
- GEM (Grenoble) : **10/20**. Entretien = 10 ; LV1 = 5 ; LV2 = 5.
- NEOMA : **7/15**. Entretien = 7 ; LV1 = 4 ; LV2 = 4.
- KEDGE : **12/19**. Entretien = 12 ; LV1 = 4 ; LV2 = 3.
- Audencia : **8/15**. Entretien = 8 ; LV1 = 4 ; LV2 = 3.

Pour résumer, **l'entretien représente près de 50 % des oraux dans bon nombre d'écoles**, parfois bien plus (cf. EDHEC, SKEMA, KEDGE). Cela se comprend aisément : l'entretien est LA matière qui permet d'évaluer votre aisance à l'oral, votre personnalité, vos capacités de savoir-faire et de faire savoir. Ce rappel de coefficients n'a qu'un seul but : vous convaincre de travailler votre entretien, de vous préparer à cette épreuve si spécifique. Et qui dit épreuve spécifique dit travail spécifique, dont nous détaillerons les différentes étapes dans ce manuel. Cependant, une chose ne varie pas par rapport aux autres matières que vous explorez en classe préparatoire : **il faut dédier du temps à ce travail de préparation**. À moins d'être particulièrement doué ou chanceux, on ne se prépare pas à l'entretien en quelques jours, en dernière minute, au mois de juin. Prenez donc l'épreuve au sérieux, anticipez votre préparation, de façon à faire de l'entretien un atout pour l'intégration. Vous ne serez pas déçu du retour sur investissement.

## III. Déroulement de l'épreuve

Le cadre, la durée et la structuration de l'épreuve varient légèrement en fonction des écoles (cf. 4<sup>e</sup> partie, III. Les spécificités de l'entretien en fonction des écoles), cependant le format général et le déroulement de l'épreuve suivent certaines grandes lignes qui sont les mêmes dans toutes les écoles.

### 1. Le jury

Il est généralement constitué de 2 ou 3 personnes issues du monde de l'entreprise (souvent des anciens de l'école) ou appartenant au corps pédagogique ou administratif de l'école. Dans certaines écoles, telle l'ESSEC, un étudiant en fin de cursus ou fraîchement diplômé grossit les rangs du jury.

**Le jury a des droits, des devoirs, et un cahier des charges imposé par l'école.** Il se doit notamment de se montrer respectueux des candidats (attention respect ne rime pas nécessairement avec affabilité), de

respecter leur intimité, d'évaluer au mieux leurs qualités et leurs faiblesses, et enfin de remplir une grille de notation afin de justifier la note attribuée. Mais, que cela ne vous décontenance pas, chaque jury a sa façon de faire. Certains seront doux, souriants, vous mettront en confiance, vous écouteront avec intérêt, tandis que d'autres se permettront de vous couper la parole, de vous contredire, de consulter leur téléphone, de sortir de la pièce, de regarder ailleurs, sans d'ailleurs que cela ne présage en rien de votre note. Chaque année, certains étudiants tombent des nues en recevant une note très médiocre alors que le jury leur avait paru si sympathique... **Ne tirez donc aucune conclusion de l'attitude du jury avant d'avoir reçu votre note**, et surtout, pendant l'entretien, ne vous laissez pas déconcerter par un jury qui vous paraît las ou qui cherche à vous déstabiliser. Quel que soit le comportement des personnes face à vous, **vous vous devez de maintenir un rapport cordial et respectueux**.

Autre point clé : **le jury est maître du temps**. Cela signifie notamment qu'il peut se permettre de vous couper la parole, que ce soit pour passer à une autre question, obtenir une précision, ou parfois pour vous décontenancer. À nouveau, n'en concluez rien, restez sympathique et surtout... ne vous avisez pas de couper à votre tour la parole au jury. Les règles du jeu sont ici asymétriques, il faut en prendre votre parti et vous concentrer sur des points plus fertiles de l'épreuve.

## 2. La durée

L'entretien peut varier de 15 minutes (EDHEC) à 45 minutes (ESSEC). La moyenne se situe aux alentours de 20/30 minutes, ce qui est en somme assez peu pour se présenter et convaincre le jury de la pertinence de votre candidature. Cela nécessite donc d'être **bien conscient des priorités de l'entretien**, des points que vous souhaitez absolument aborder, des messages que vous voulez faire passer.

Pour chaque école, il vous faudra vous entraîner en amont afin d'avoir conscience du temps dont vous disposez. On ne mène pas un entretien de 15 minutes comme un entretien de  $\frac{3}{4}$  d'heure.

Par ailleurs, même si vous avez bien aiguisé votre conscience du temps, **n'oubliez pas de porter une montre le jour J** (et même une montre chrono, aussi discrète que possible). C'est notamment crucial pour les épreuves où le jury vous demande de respecter un *timing* précis (comme par exemple à l'EDHEC, pour la présentation initiale de 4 minutes, ou encore à Grenoble pour l'entretien inversé en 9 minutes et la synthèse d'une minute ; cf. 4<sup>e</sup> partie).

Évidemment, votre montre doit être un adjuvant pour la gestion du temps et il ne s'agit pas de la fixer de façon obsessionnelle ou de vous arrêter net au milieu d'une phrase sous prétexte que vous avez dépassé le temps imparti.

Cela précisé, à quoi ressemble donc l'entretien ?

### 3. Ni un interrogatoire, ni une psychanalyse, ni une khôlle de culture G

À vrai dire, il est plus facile de dire ce que l'entretien n'est pas plutôt que de définir le concept même d'entretien de personnalité et de motivation, si spécifique à l'oral des grandes écoles de commerce.

Commençons donc par la négative : l'entretien n'est pas un interrogatoire, ni un QCM oral, ni une khôlle. C'est-à-dire que le jury ne s'attend pas à une seule et unique bonne réponse ; il ne s'agit pas de tester votre savoir académique ou vos compétences scolaires. Les écoles prennent soin de l'afficher sur leur site internet : elles ne cherchent pas à recruter un type prédéterminé de personnalité ou de profil. Ceci dit, revenons à la question initiale : à quoi ressemble donc l'entretien ? Le plus juste serait une sorte de discussion avec le jury. Mais **discussion asymétrique** cependant, puisque le jury, in fine, vous note, et qu'on ne s'attend pas à ce que les membres du jury, eux aussi, vous parlent de leur vie et de leurs ambitions. C'est donc de votre côté, dans vos réponses et votre attitude, que l'entretien doit ressembler à une discussion. La notion de discussion implique un état d'esprit plus **chaleureux** que celui d'une khôlle ou d'un examen, mais pour autant, chaleureux ne signifie pas familier. Imaginez que le ou la big boss de vos parents vienne dîner chez vous et vous questionne sur votre parcours et vos envies futures. Eh bien cette situation est sans doute la plus proche de ce que vous vivrez bientôt en entretien aux oraux des concours. Face au boss de vos parents, peu probable que vous vous mettiez à évoquer votre vie intime, vos histoires de cœur, vos conflits familiaux, etc. *Idem* en entretien : vous évoquerez probablement des éléments personnels (votre parcours, vos rêves, vos regrets, etc.) mais certainement pas intimes. L'entretien n'est pas une psychanalyse ni une confession : tout n'est pas bon à dire. Quelle est donc la frontière entre l'intime et le personnel ? À vrai dire, à vous d'en juger, car il n'existe pas de définition universelle et infaillible. Cependant, pour simplifier, nous vous conseillons **d'exclure la triade famille, amour (et a fortiori sexualité), et religion du champ de l'entretien.**

Le terme de discussion implique aussi un certain naturel. Pour revenir à l'exemple du dîner à demeure avec le ou la big boss de vos parents : il serait très gênant que vous répondiez à ses questions en récitant des fiches apprises par cœur. *Idem* en entretien, à une nuance près : il s'agit de produire une **IMPRESSION de naturel**, ce qui se travaille, se prépare.

Enfin, la notion de discussion implique aussi un **échange**. Cet échange, encore une fois, est **asymétrique** : on s'attend à ce que vous nourrissiez la discussion, à ce que vous développiez certains de vos sujets, à ce que vous preniez plaisir à raconter... Votre temps de parole doit évidemment être supérieur à celui du jury. S'il vous demande si vous avez aimé votre stage de l'été dernier, vous ne pouvez pas vous contenter de répondre « *Oui, c'était très intéressant et formateur* ». Le jury s'attend à ce que vous développiez, précisez : en quoi ce stage était-il intéressant ? Étaient-ce les responsabilités qui vous incombaient, la découverte d'un secteur, l'intégration dans une équipe, l'observation d'un manager en action, etc. ? À vous de **nourrir la discussion. Avec finesse et sens de l'équilibre toujours** ; vous n'êtes pas en khôlle, il ne s'agit pas de faire un exposé ou un monologue sur votre vie. Pour fixer une limite arbitraire, disons que passées 1 ou 2 minutes, tout monologue devient suspect.

### III. Évaluation

L'épreuve de l'entretien étant spécifique, la question de l'évaluation l'est aussi. Certes, il s'agit d'une sorte de conversation, mais d'une conversation notée, et cruciale pour votre intégration. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe évidemment, dans chaque école, des grilles de notation pour cadrer l'évaluation des jurys.

#### 1. La dimension objective de l'évaluation : les grilles de notation

Voici pour exemple la grille de notation utilisée encore récemment par l'ESSEC.

1 • Le format de l'épreuve ou les règles du jeu



ENTRETIEN D'ADMISSION MASTER IN MANAGEMENT / GRANDE ECOLE

EVALUATION INDIVIDUELLE

DATE : \_\_\_\_\_ NOM DU MEMBRE DU JURY : \_\_\_\_\_ NOM DU CANDIDAT : \_\_\_\_\_

	N/E*	C- Très faible	C Faible	C+ Insuffisant	B- Très moyen	B Moyen	B+ Satisfaisant	A- Bien	A Très bien	A+ Excellent	Commentaires
<b>1) CAPACITÉ A COMMUNIQUER</b> Clarté d'expression, écoute, empathie											
<b>2) OUVERTURE ET CURIOSITÉ</b> Ouverture d'esprit, capacité d'adaptation, attitude face à l'avenir, aptitude aux expériences											
<b>3) LEADERSHIP</b> Dynamisme, charisme, engagement, capacité à agir et à convaincre											
<b>4) CONNAISSANCE DE SOI ET RÉFLEXIVITÉ</b> Capacité de réflexion sur soi et ses motivations, autonomie de pensée											
<b>5) SENS DES VALEURS</b> Honnêteté intellectuelle, éthique, intégrité, sens de l'intérêt général											
<b>6) COMPÉTENCES COLLECTIVES</b> Capacité à coopérer, à travailler en groupe											
<b>7) CAPACITÉ ENTREPRENEURIALE</b> Capacité à décider, à prendre des risques, gestion de l'incertitude											
<b>8) CAPACITÉ D'ORGANISATION</b> Pragmatisme, capacité à planifier et organiser											
<b>9) CRÉATIVITÉ</b> Imagination, originalité, capacité à innover											
<b>NOTE GLOBALE</b>	N/E*	C- Très faible	C Faible	C+ Insuffisant	B- Très moyen	B Moyen	B+ Satisfaisant	A- Bien	A Très bien	A+ Excellent	

N/E\* : Non évalué pendant l'entretien

Cette grille est bien sûr propre à l'ESSEC, mais en substance, les critères sont sensiblement les mêmes dans toutes les écoles. Il s'agit d'abord de **comprendre si vous avez les qualités d'un futur manager**, ce qui peut se résumer en 5 points, qui seront développés dans le chapitre suivant :

- capacité à prendre des initiatives et à agir ;
- curiosité ;
- goût pour le collectif ;
- sens des valeurs et conscience citoyenne ;
- sympathie (comprenez vos capacités de communication qui vous rendent sympathique aux yeux du jury).

Bonne nouvelle donc, le jury ne peut pas noter « à la gueule du client » et le fait de connaître les critères de notation vous permet de vous préparer à l'entretien et de désacraliser cette épreuve. Cependant...

## 2. La dimension subjective

Comme toute évaluation, celle de l'entretien revêt une dimension subjective, bien plus importante d'ailleurs que dans d'autres matières où le savoir et la maîtrise d'une discipline académique sont le socle de la notation. Cela ne doit pas vous angoisser, cela signifie simplement que la dimension relationnelle, **le travail sur l'attitude et la maîtrise de la forme sont des éléments cruciaux**. Si vous réalisez, sur le fond, un bon entretien, et que par ailleurs, le jury vous trouve sympathique, alors c'est gagné, vous pouvez espérer un 17 ou un 18.

Moralité, donc : la dimension subjective existe, elle influence clairement la façon dont le jury remplit sa grille de notation, mais à vous d'en jouer, d'en faire un atout.

## IV. Les vertus de l'entretien

Nombreux sont les étudiants qui rechignent à se préparer à l'entretien, en arguant que l'exercice ne sert à rien, qu'il est hypocrite, pas sérieux, inutile... Si vous en faites partie, détrompez-vous, car **l'entretien est la seule épreuve des concours que vous retrouverez dans votre vie académique et professionnelle à venir**.

## 1. Le début d'une longue série

L'entretien, tel que vous le vivez aux oraux des grandes écoles de management, est en réalité, **l'un de vos premiers entretiens de recrutement**. Il vous servira de base pour postuler à un stage, une spécialisation sélective, un échange ou un double diplôme une fois en école, et un peu plus tard, pour votre premier emploi et tous les autres à venir. Bien sûr, au fur et à mesure de votre vie professionnelle, les questions porteront plus sur vos compétences managériales ou techniques, mais il vous sera toujours utile de savoir parler de vous, de votre parcours, et de vos centres d'intérêt. Dans les années à venir, tout comme lors des concours, les recruteurs tenteront de cerner votre personnalité à travers vos réactions lors de l'entretien, votre connaissance de vous-même, votre réflexion et vos capacités de communication.

## 2. Une épreuve moins inégalitaire qu'il n'y paraît

Autre critique adressée à l'épreuve : trop inégalitaire, trop clivante, valorisant les candidats cultivés de l'élite parisienne, ceux qui ont eu la chance de voyager ou de décrocher un stage grâce à l'entremise des parents.

Faux ! Radicalement faux, même. En aucun cas il n'est exigé des candidats d'avoir pratiqué la plongée sous-marine ou l'équitation, d'être amateur d'opéra ou d'avoir vécu en expatriation avec sa famille pour réussir leur entretien. À une époque où l'ascenseur social fonctionne mal, où les écoles se désolent de l'homogénéité du milieu économique et social d'origine de leurs candidats, **les notes à l'entretien permettent souvent de valoriser des personnalités et des parcours différents**, qui sortent du « moule » et de l'élite des grands lycées parisiens. Toutefois une enfance dans un village du Périgord ou des parents ouvriers ne peuvent pas non plus être votre va-tout pour intégrer une grande école de management. Il n'y a pas de circonstances qui dans le cadre de cette épreuve dispensent de faire preuve d'initiative, de curiosité, de capacités collectives, de conscience citoyenne et de sympathie. Mais l'entretien permet de mieux cerner la façon dont le candidat agit dans son environnement, son mérite, sa capacité de débrouillardise, d'autonomie, son ambition, sa curiosité. Nul besoin d'avoir fait le tour du monde pour convaincre le jury de ces qualités. Vous pouvez très bien n'avoir jamais quitté la France, mais vous passionner pour la géopolitique ou le cinéma italien et convaincre le jury de votre ouverture au monde. À nouveau : **il n'existe pas de candidat ou de profil idéal. Il s'agit simplement de comprendre et maîtriser les règles du jeu.**