

# Quand l'heure des oraux est arrivée... sans se presser

**Emmanuel Carré**

Professeur de management, Bordeaux École de Management,  
auteur de "L'entretien individuel aux concours des écoles de commerce",  
collection "Mise en examen", éditions Éllipses.

L'entretien individuel est une modalité décisive des épreuves orales du concours des Écoles de Commerce. Qu'en attendent les Écoles et les jurys ? Peut-on et doit-on envisager une préparation pour s'y soumettre ? Sur quelles bases l'évaluation est-elle conçue ? Cet article propose des pistes de réflexion et des conseils opérationnels pour envisager quelques aspects de cette rencontre décisive avec vos futurs interlocuteurs : la présentation du candidat, l'évaluation du jury, les questions de culture générale ou d'actualité. Conçu sous la forme d'un... entretien entre un candidat du concours et un président de jury, ce texte peut vous aider à vous interroger sur la nature de cette épreuve et aussi sur vous-même, à quelques semaines de votre tour de France dans les Écoles.

• **Bonjour. Présentez vous...**

– Bonjour. Vous posez la question mythique que les candidats aux concours s'attendent à affronter d'emblée, dans chaque École, face à des jurys impassibles et interchangeables. La question est importante, car le début d'un entretien est aussi le début d'une rencontre unique, qui est – certes – soumise à des règles d'organisation, mais qui se déroule toujours, en réalité, de manière plus conviviale et interactive que votre injonction. Autour de la table, il y a des professionnels du monde économique et un candidat qui envisage de faire partie de cette "communauté" dans trois ou quatre ans. Par conséquent, l'entretien n'est pas un interrogatoire, mais bien un dia-

logue destiné à mieux connaître les aspirations, les projets et le tempérament d'un futur étudiant de l'École, d'un futur cadre ou dirigeant d'entreprise. Il est donc rare que la question soit posée brutalement, sous cette forme...

• **Que faut-il répondre, concrètement, à cette question ?**

– Présentez-vous ? Concrètement, il faut être simple, rester soi-même : je m'appelle X, je viens de telle ville, j'ai suivi deux années de prépa dans tel établissement, j'ai tel âge. Beaucoup de candidats se lancent à corps perdu dans une tirade toute prête. Or, il est important de comprendre qu'un jury a besoin de temps pour se familiariser avec son

nouvel interlocuteur. Franchement, dans la vie, procédez-vous autrement ? Annoncez-vous à quelqu'un que l'on vous présente : "j'ai trois qualités, j'ai fait deux stages, et je m'intéresse beaucoup à l'Impressionnisme ?". La première – et peut être la seule – règle que l'on puisse donner est de respirer, c'est-à-dire d'oxygéner la réflexion, et ainsi de donner une profondeur au dialogue. Un silence de deux ou trois secondes n'est pas un "blanc" : il peut permettre de regarder ses interlocuteurs, de rassembler ses idées, de réfléchir à une question qui vient d'être posée... et même d'éliminer les parasites que l'on rencontre fréquemment lorsque nous sommes en état de stress ("écoutez, bah, euh,...").

Je sais bien que les candidats veulent prendre un avantage décisif dès la première minute. Ils tombent alors dans un piège qu'ils se tentent tout seul : celui de la récitation, du "camelotage". Dans le cas, improbable mais vivement redouté, où le jury reste silencieux plus de dix secondes, le candidat a toujours les moyens de proposer des pistes pour la suite de l'entretien : "je vous ai remis un CV, souhaitez-vous que

je commence par un point en particulier ?” ou bien “j’ai eu le choix entre deux sujets, souhaitez-vous m’entendre sur mon exposé ?” ou encore “pour me présenter plus longuement, peut-être puis-je vous parler de telle expérience ?”.

Retenez cette idée : le candidat peut proposer. Il n’est pas là pour réciter. J’utilise volontiers une métaphore pour expliquer ce principe : le candidat n’est pas un passager installé à l’arrière d’une voiture, sanglé par une ceinture de sécurité, et réduit à observer le paysage qui défile sous ses yeux. Il n’est pas non plus au volant, décidant seul des routes à emprunter pour emmener ses interlocuteurs où il veut. Il est plutôt copilote, c’est-à-dire qu’il peut proposer des itinéraires, revenir sur un point qui lui paraît important, suggérer de s’arrêter sur un “site” qui lui paraît intéressant. L’entretien est un exercice de communication, c’est-à-dire une situation concrète de relations interpersonnelles, et donc d’interactions. Pas une enquête pour un sondage, ou un QCM qui n’admettent qu’une série limitée de réponses fermées.

• **Pourtant, certaines questions du jury n’admettent pas beaucoup de réponses possibles : donnez moi trois qualités, quel est le ministre italien de la justice, ou encore... quelle note vous mettez-vous ?**

– Ce sont trois questions très différentes ; de surcroît extraites de leur contexte. Naturellement, si l’on vous demande si vous avez des frères et sœurs, vous n’avez ni besoin de réfléchir, ni besoin de précisions pour répondre ! La grande majorité des questions est liée par un fil conducteur : il est d’ailleurs peu probable que les trois questions que vous donnez en exemple soient posées consécutivement au cours du même entretien. L’entretien suit un canevas général, qu’il faut avoir en tête : qui est le candidat, comment

viens-tu, comment envisage-t-il son parcours à venir, qu’est-ce qui l’intéresse ?...

Pour comprendre le déroulement d’un entretien, il faut partir à la fois des attentes du jury et des représentations préalables du candidat quant à ces attentes. Procédons dans cet ordre : qu’attend un jury ? que font les candidats ?

Les jurys se posent une question que je résumerais de la manière suivante : “aura-t-on plaisir et intérêt à travailler avec ce candidat dans les années qui viennent ?”. Lorsque, à la fin de l’entretien, le candidat referme la porte derrière lui, la grande majorité des délibérations tourne autour de cette projection que fait plus ou moins explicitement chacun des membres du jury. Le président de jury, en général professeur ou responsable dans l’École, se demande si vous saurez tirer parti des enseignements qui commenceront à la rentrée, si vous serez à l’aise dans les modalités du projet pédagogique, si vous aurez vous-même plaisir et intérêt à suivre les cours, apprendre, vous investir dans les missions, stages, travaux de terrain et autres exercices que vous rencontrerez. Les “représentants du monde économique”, cadres, dirigeants, parfois diplômés de l’École, se demandent, au fond, s’ils vous confieraient dès maintenant un dossier à traiter dans leur entreprise : allez-vous vous poser les bonnes questions, aborder le sujet de manière réaliste, pertinente, vous entendre avec eux ou avec leurs collègues ?

Voilà comment le travail de jury correspond à un exercice à la fois projectif et intersubjectif : la délibération est une rationalisation de tout ce que vos interlocuteurs ont ressenti, compris et projeté en vous écoutant. Sont-ils convaincus que vous avez les pieds sur terre, que vous savez ce que vous voulez, que vous avez réfléchi à votre orientation, que vous êtes conscient de vos

forces et de vos faiblesses ? Au fond, le jury résume tout cela par une appréciation qui n’est pas académique : oui, peut-être, non. Il décide alors d’allouer des points dans la perspective du concours : nous sommes convaincus que oui : 16 et plus ; nous pensons clairement que le candidat se trompe de voie : 7 et moins ; nous avons entendu un discours plutôt conventionnel, sans relief, mais sans “contre-indication” : entre 8 et 12, ce qui revient à redonner aux autres épreuves écrites et orales leur fonction de sélection.

• **Le résultat est donc subjectif ?**

– Oui. Ce n’est pas le candidat qui “vaut” 9 ou 18 : c’est le résultat d’un processus interpersonnel complexe, qui correspond à une décision, tout comme les professionnels prennent des dizaines de décisions dans la journée. Pour être subjective, cette décision n’est pas pour autant aléatoire. D’abord, elle est prise par des personnes qualifiées, qui savent ce qu’ils font, qui ont des objectifs pédagogiques et qui ont une éthique. Vous-même, vous sauriez peut-être conseiller un élève en classe de première qui vous explique qu’il veut “faire une prépa HEC” : vous avez sans doute en tête les questions que vous lui poseriez, les conseils que vous pourriez lui donner, les réponses qui vous feraient hésiter à l’encourager dans son projet. Un président de jury côtoie des centaines d’étudiants chaque année, un cadre d’entreprise rencontre tous les jours des fournisseurs, des clients, des collaborateurs, des collègues. Tous les ans, selon les Écoles, mille à deux mille candidats se présentent à l’entretien. L’expérience des jurys vis-à-vis des candidats, l’existence de grilles d’évaluation qui les aident à rationaliser leur perception, les modalités de l’entretien lui-même sont autant d’ingrédients qui donnent à cette rencontre une dimension professionnelle, et à la décision du jury une véritable légitimité.

• **Dans ces conditions, comment peut-on avoir 6 à un entretien et 16 à un autre ?**

– Bien sûr, comme dans toute activité humaine, chaque jury peut se tromper.

Admettons qu'il existe une probabilité de 2 ou 3% de rencontrer un jury maladroite, qui perçoit mal le candidat, et qui procède à une erreur d'appréciation. Il nous reste donc 97% de chances pour que l'écart de notes dont vous parlez ne provienne pas du jury. Je suis frappé chaque année par la très grande convergence d'appréciation des membres d'un même jury lorsque le candidat sort de la salle. Au sein d'un même jury, l'écart de notes dépasse rarement 2 points. C'est tout à fait étonnant : les membres de jury n'ont pas nécessairement le même âge, la même formation, les mêmes opinions, la même expérience, et pourtant, avant même de se concerter, ils ont pris chacun la même décision (oui, non, peut-être). Il reste le plus souvent au président de jury la responsabilité d'harmoniser et de concrétiser cette appréciation par une note.

On peut ensuite expliquer l'écart que vous évoquez par des particularités qui tiennent à chaque École, c'est-à-dire à l'expression de leur projet pédagogique ou encore de leur sélectivité. Telle École peut privilégier le recrutement de candidats plus ou moins mobiles, plus ou moins expérimentés, plus ou moins ambitieux. Je pense néanmoins que cette explication est marginale.

Plus fondamentalement, je pense en effet que votre question nous ramène au comportement du candidat. Lorsque un candidat analyse les notes d'entretien, à l'issue du concours, qu'observe-t-il ? Je vous propose plusieurs hypothèses. Disons que A obtient au fil de ses entretiens les notes suivantes : 14, 18, 17, 16, 17, 4 et 18. Vraisemblablement, il peut intégrer 5 ou 6 écoles. On peut expliquer le 14 par le fait

qu'il s'agissait du premier entretien (encore qu'il ne s'agisse pas d'une règle). Il reste le 4 : peut-être le candidat s'est-il montré agressif, fatigué, peu motivé face à un jury dans les mêmes dispositions... négatives. Si on interroge A, il nous dira certainement ce qui s'est passé. Il est peu probable que cette note soit une surprise. Considérons le cas de B, noté chronologiquement 7, 4, 6, 14, 7, 9. Ce candidat doit réfléchir à son orientation, même s'il peut éventuellement intégrer l'École dans laquelle il a obtenu 14. Manifestement, il n'a pas compris comment et pourquoi l'entretien était organisé, ni réfléchi suffisamment à ce qu'une formation en École de commerce pouvait lui apporter. Troisième cas : C obtient 9, 11, 8, 6, 16, et 10. Il sera admis, au final, dans une ou deux Écoles. "C" est exactement dans le cas que vous citez. Son jour de "chance", c'est celui où il a eu 16. Lui aussi saura expliquer pourquoi : un sujet d'exposé qui lui a plu, un point de son CV qu'il a su "faire passer", un jury qui l'a laissé réciter son affaire, une touche d'inspiration pour une ou deux réponses qui lui ont permis de sortir des sentiers battus. Car, à mon avis, le problème de "C" est qu'il a préparé l'entretien, mais qu'il ne s'est pas préparé à l'entretien.

• **Quelle différence faites vous entre les deux ? Tous les candidats se préparent...**

– Il est logique d'envisager une préparation, surtout au vu des coefficients de l'épreuve... Je reprends la question : que font les candidats ? Je dirais que ceux qui font fausse route préparent des réponses plutôt que de se préparer à écouter des questions.

Un candidat sur deux a en tête un "CD-Rom" gravé, prêt à l'emploi, qui contient des réponses qu'il croit être conformes aux attentes du jury. La récitation commence dès la "plage un", avec la fameuse question "présentez-vous". La "plage

deux" contient les 3 qualités et les 3 défauts : il s'agit d'ailleurs de "dynamique, sociable et ouvert" nuancé par "obstiné, perfectionniste et gourmand". Le CD est gravé jusqu'à la piste 27, avec une blague pour parer la question "faites nous rire" et d'autres moments d'anthologie... programmés. Quelques extraits : "je lis un peu le journal Le Monde, surtout les gros titres", "je fais un sport individuel et aussi un sport collectif", "j'aime beaucoup voyager pour découvrir d'autres cultures ; d'ailleurs j'ai organisé un voyage humanitaire au Mali avec un groupe d'amis"... Les "arguments" que l'on entend sont à peine moins caricaturaux. Dans ces conditions, à l'issue de quelques entretiens, les jurys se lassent des motivations en conserve, des idées stéréotypées, et de cette forme de langue de bois. Que se passe-t-il au moment de rédiger le procès-verbal de la délibération ? Des commentaires, tout aussi classiques que l'étaient les propos du candidat, viennent à l'esprit du jury : discours artificiel, convenu, candidat qui ne s'est pas livré. En cours d'entretien, ce type de comportement amène les jurys à poser des questions différentes, hors des sentiers battus, ce qui peut mettre le candidat mal à l'aise et amplifier la rumeur d'une épreuve pavée de chausse-trappes et de questions plus insolites les unes que les autres. D'où, aussi, la litanie des conseils que prodiguent dans l'urgence ceux qui "en sont sortis" : sois toi-même, sois naturel... Il y a pourtant un paradoxe à vouloir se préparer à être naturel...

• **Ce qui voudrait dire que les Écoles cherchent des candidats originaux ou qu'il faut se préparer à être original ? Et alors, que faut-il dire ?**

– C'est là qu'intervient la nuance que j'apportais tout à l'heure. Le travail de préparation est un travail sur soi, pour soi. Il est destiné à mieux cerner qui l'on est, ce que l'on a déjà fait – même si cela pa-

raît modeste à 18 ou 20 ans, ce que l'on attend d'une formation dans l'École, ce qu'on projette pour l'avenir, ce que l'on a compris de son propre parcours, de son caractère, de ses contradictions, de ses points forts. Chacun a un cheminement personnel, des doutes, des envies, des expériences, des projets : le travail de préparation doit viser à en faire un inventaire systématique, le confronter au regard des autres (professeurs, coéquipiers, professionnels,...), en faire une synthèse avec ses propres mots. C'est de ce parcours unique que naît l'originalité d'une candidature. Dès lors, l'image qui me vient à l'esprit est celle du plombier. Lorsqu'il vient chez vous parce que vous l'avez sollicité, il ne sait pas à quel type de panne il fera face. Il devra regarder l'installation, faire son diagnostic, adapter son travail au contexte qu'il trouve. Il a pour cela une boîte à outils, dans laquelle il peut puiser, selon les besoins, une clé de 12, un chalumeau ou un tournevis. Il n'a pas de programme : il a un savoir-faire, une maîtrise des outils, une expérience et il s'adapte au cas par cas.

Le candidat doit être, à mes yeux, dans le même état d'esprit : il a fait le point sur ses expériences, ce qui l'a marqué, ce qu'on pense de lui, ce qu'il pense de lui, ses projets, ce qu'il attend d'une formation en École, ce qui l'intéresse. Il s'est entraîné, dans sa prépa, à faire face à une situation d'entretien simulé, et en a peut-être tiré des leçons sur la forme, par exemple sur son débit ; sur le fond, il a réfléchi à l'image qu'il a semblé laisser à des personnes qui l'ont écouté pendant une demi-heure. A partir de cette expérience, il envisage chaque entretien avec le souci de s'adapter à ses interlocuteurs, d'écouter les questions avant de répondre, de les faire préciser si elles lui paraissent équivoques, de réfléchir à voix haute si une question le surprend. Il s'adapte à la situation, aux personnes avec les-

quelles il dialogue, et se montre effectivement ouvert car à l'écoute, dynamique car dans un mouvement intellectuel positif, sociable car capable de dialoguer avec des gens qui cherchent à le connaître. Je prends volontairement les trois qualités les plus citées par les candidats : dans le cas que j'évoque, il n'est même plus besoin de le dire, puisque le candidat le prouve dans l'action.

Vous me parliez d'originalité : dans la démarche que je propose, l'originalité consiste précisément à sortir des exposés monolithiques, conçus comme des argumentaires passe-partout, pour livrer avec recul et authenticité une réflexion personnelle. C'est tout ce dont les jurys ont besoin pour statuer lors de la délibération. L'originalité ne tient pas à l'exotisme d'une expérience touristique, ni au prestige d'un stage dans une multinationale, ni à un goût préfabriqué pour une discipline artistique "underground". Tant mieux si le candidat sait valoriser un point intéressant de son parcours, tant mieux s'il sait piquer la curiosité de ses interlocuteurs, mais l'entretien n'est ni le concours Lépine, ni un concours de foire : c'est un dialogue entre des personnes "différentes" dans un contexte professionnel.

• **Il y a bien des questions générales, d'autres personnelles, pour lesquelles on ne connaît pas la réponse... Comment faire alors ?**

– A quel type de questions pensez-vous ?

• **Par exemple, j'y reviens : qui est le ministre de la justice en Italie ? Ou encore, comment vous voyez-vous dans dix ans ? L'une est générale, l'autre personnelle.**

– Une remarque, pour commencer : avez-vous été choqué par ma question ? Vous m'indiquez par votre mouvement de tête que non. En discutant avec vous, je suis donc attentif à ce que vous voulez dire. J'aurais pu "tenter" immédiatement

une réponse toute prête, mais je risquais d'être "à côté" de vos attentes. En entretien, en tant que candidat, placez vous dans cette perspective : est-ce que je comprends bien ce que l'on me demande, ou est-ce que je suis en train de "scanner" mon CD-Rom pour trouver dans mon stock de morceaux choisis un "air" qui ressemble à une réponse ? Vous avez donc le droit, et même le devoir, de faire préciser par le jury l'orientation qu'il attend que vous donniez à vos réponses.

Vos questions sont donc précises. La première porte sur ce qu'il est convenu d'appeler la culture générale ; l'autre est personnelle, et peut admettre une grande variété de réponses.

Je suppose que, dans le premier cas, vous redoutez de ne pas savoir répondre à une question précise. Cela m'amène à deux observations. La première est très pratique : comment faire ? La seconde est plus spéculative : pourquoi ces questions sont posées ?

Comment faire ? En la circonstance, réfléchissez à voix haute : "Voyons, Silvio Berlusconi est le premier ministre italien, je sais qu'il assume par intérim les fonctions de ministre des affaires étrangères pour mieux faire entendre sa voix dans le débat européen. Son statut d'actionnaire et d'ancien dirigeant d'entreprises italiennes doit poser des problèmes juridiques à la tête du gouvernement... Si vous me posez la question, c'est que c'est peut être lié à l'opération "mani pulite" (mains propres), qui vise à moraliser la vie publique ?". Cette réponse prouve que vous suivez ce qui se passe dans l'actualité, que vous savez mobiliser des connaissances, et elle a plus d'intérêt qu'une excuse ou un prétexte ("je n'ai pas pu suivre l'actualité avec tous mes déplacements actuels, je ne sais pas, je n'ai pas la mémoire des noms"). L'entretien n'est pas un quizz pour un jeu télévisé...

• **Quel est l'intérêt de ces questions pour le jury ou l'entretien ? Les connaissances ont déjà été examinées à l'écrit ?**

– Vous avez raison : l'entretien n'est pas un questionnaire de culture générale. Aucun jury ne vous posera donc cette question de but en blanc en début d'entretien... Si la question est abordée, c'est peut-être parce que vous venez de parler de l'Italie, ou que la discussion porte sur la moralisation de la vie publique, que votre sujet traite d'une question de justice, ou encore que vous dites vous intéresser à l'actualité judiciaire...

En même temps, les connaissances qui ont été évaluées à l'écrit relèvent d'un domaine essentiellement académique. Les jurys de l'écrit statuent sur votre "performance" anonyme face à un sujet de mathématiques, de langue. Dans la logique professionnelle de la rencontre avec le jury, vos interlocuteurs cherchent à comprendre comment vous vous situez dans l'environnement social, politique, économique. Les repères que vous avez dans cet environnement sont plus ou moins proches de vous : quelle est l'origine de votre patronyme ? qui est maire, conseiller général, président du Conseil Régional dans votre région ou circonscription d'origine ? quelles sont les secteurs économiques que vous connaissez dans la ville que vous visitez ?

Trois candidats sur quatre prétendent lire "Le Monde" lorsqu'on leur demande comment ils s'informent de ce qui se passe autour d'eux : qu'en retiennent-ils ? comment analysent-ils les phénomènes ? Il est

difficile de soutenir en même temps que l'on manifeste un goût pour l'échange, que l'on aime voyager, que l'on s'intéresse à l'économie, que l'on souhaite devenir un bon "généraliste" dans le monde multiculturel des transactions économiques lorsque l'on bute systématiquement sur des faits, des chiffres ou des noms directement prélevés dans l'environnement culturel au sens large.

• **Est-ce que cela compte beaucoup dans la note finale ?**

– Il n'y a pas un coefficient "culture générale" en tant que tel... Nous avons vu comment les jurys procèdent pour la notation : le candidat me paraît-il crédible, cohérent, aurais-je plaisir et intérêt à travailler avec lui ? Passons sur deux cas extrêmes. Premier cas : le candidat sait faire feu de tout bois, traduit par des réponses documentées sa capacité à replacer une situation dans un contexte, cite des références concrètes, mène des analyses réfléchies et personnelles. Dans ce cas, le jury n'a ni envie ni besoin de "vérifier" l'étendue du champ culturel ou l'intérêt du candidat pour l'actualité. A l'inverse, que pensera-t-il d'un candidat qui déclare faire partie d'un club d'investissement, qui a fait un stage dans une grande entreprise, qui affirme lire régulièrement la presse, et qui ne sait pas définir ce qu'est une action, le second marché, qui ne connaît aucun nom de chef d'entreprise, ou qui ignore le nom du ministre de l'économie ? Entre les deux, c'est-à-dire pour la majorité des candidats, le jury cherche à comprendre vos centres d'intérêt, pour élargir la discussion

à d'autres domaines que celui de votre candidature, apprécier votre capacité à apprendre ou à réfléchir. Vos connaissances ne sont pas évaluées avec un barème, et il faut ajouter que la teneur de vos opinions – politiques ou religieuses – n'est pas non plus jugée sur le fond. En pratique, il est donc difficile de donner une "norme" quant au nombre de points en jeu... Je pense que cela permet au jury de valider une cohérence d'ensemble, c'est-à-dire de faire pencher la balance à deux ou trois points près vers une zone de décision favorable ou défavorable.

• **Donc, sur ce point, il faut préparer l'entretien...**

– Le concours – et singulièrement l'entretien – est sélectif. Les candidats les plus pragmatiques ont donc déjà répondu à cette question... Il paraît d'ailleurs raisonnable, au moment des révisions de lire davantage la presse, de mémoriser des noms, des dates et des ordres de grandeur pour répondre du tac au tac à ces questions. Le "bachotage" dans l'urgence peut s'avérer nécessaire, mais le candidat doit savoir qu'un vernis fragile ne pourra pas faire illusion, et qu'il pourra même amener le jury à soupçonner une tentative de bluff. En termes de préparation, la méthode la plus sûre consiste à initier tôt une démarche personnelle d'apprentissage et de réflexion pour forger sa propre opinion sur les débats contemporains. Rien ne peut remplacer un processus d'appropriation et de maturation qui s'inscrit dans la durée : c'est ce que j'appelle "se" préparer à l'entretien.

E. C.

*Référence*  
LA REVUE DES PRÉPAS

*Référence*