

# Oraux d'entretien aux concours : l'envers du décor

**Emmanuel Dion**

Enseignant-chercheur permanent, Audencia Nantes École de Management.

Le présent article présente un témoignage sur les oraux d'entretien tels qu'ils sont vécus à Audencia Nantes École de Management. Si la plupart des observations mentionnées peuvent être généralisées, car elles correspondent à la tendance majoritaire, il n'en demeure pas moins que l'oral de certaines écoles peut différer de cette tendance, dans les modalités ou dans les principes. Les lecteurs sont donc invités à lire attentivement les documents propres à chaque établissement afin de compléter ces informations.

En somme, un *témoignage*, avec tout ce qu'un témoignage peut receler de partiel et de contingent, mais aussi de facile à comprendre et, je l'espère, d'utile à très court terme.

## L'autre Tour de France

Comme à chaque début d'été, les mois de juin et juillet qui approchent vont être l'occasion d'un tour de France d'un genre un peu particulier, précédant de peu (et recouvrant en partie) la Grande Boucle cycliste qui attirera davantage l'attention des médias : je veux parler de ce rituel, vieux de plusieurs décennies et pour ainsi dire devenu une institution nationale, qui pousse des milliers d'étudiants de classes préparatoires à sillonner nos régions pleins d'un mélange d'espoir et d'angoisse, fortement conscients de vivre un moment décisif de leur jeune vie, et munis de valises dans lesquelles la cravate, le costume ou le tailleur voisinent avec le short et le T-shirt.

A ces germes d'étudiants d'écoles de commerce qui vont se distribuer par ordre de mérite dans les établissements qui cherchent à la fois à les attirer et à les sélectionner, les professeurs de classes préparatoires auront donné ce qu'ils peuvent de conseils et d'encouragements.

Les plus studieux des candidats auront parcouru, dans le train, la voiture ou l'avion, les documents officiels décrivant la procédure de l'oral, documents qui leur sembleront souvent bien généraux et peu à même de préparer *concrètement* les épreuves qui s'annoncent.

L'objet de cet article est de proposer aux étudiants de classes préparatoires (et incidemment aux professeurs qui les encadrent) un éclairage un peu différent : moins général et donc d'un certain point de vue plus subjectif. Moins officiel et donc d'un certain point de vue plus libre.

Ce témoignage repose sur une expérience de quinze années de participation aux oraux des concours en tant que membre et président de jury à Audencia, soit environ mille entretiens tous différents, impossibles à résumer tant la singularité de chacun se révèle irréductible, mais qui racontent tout de même une histoire dont je vais essayer de partager la morale. Du point de vue de la méthode, il n'est tout de même pas inutile de rappeler que dans l'enseignement de certaines disciplines essentiellement *qualitatives*, le mode canonique de transmission du savoir relève de la méthode des cas (essentiellement inférentielle) et non de l'application théorique d'un modèle hypothético-déductif : qu'on songe, par exemple, à la psychanalyse ou à... l'enseignement du management. Une approche subjective de l'oral d'entretien n'est donc pas a priori déraisonnable.

*Référence*

## **Comprendre les enjeux des concours du point de vue des écoles ■**

**S**i les épreuves d'oral constituent un rite, et qu'elles sont à ce titre ancrées dans la tradition, il ne faut pas croire qu'elles ne sont, de la part des écoles, l'objet d'aucune interrogation. Tout au contraire, on peut sans doute affirmer qu'au même titre que les candidats, les écoles de commerce réfléchissent et travaillent leurs concours. Pourquoi, et de quelle façon ?

Tout d'abord, essayons de comprendre pour quel motif les écoles cherchent à améliorer leur concours. L'une des réponses à cette interrogation se trouve dans le fait que ceux-ci consomment une grande quantité de ressources qu'il serait irresponsable de ne pas utiliser au mieux :

- des ressources administratives et d'organisation, qui justifient que dans toutes les grandes écoles de France, plusieurs personnes soient employées à temps complet pour le fonctionnement des concours; personnel auquel il faut ajouter les centaines d'heures passées par les étudiants de première et seconde année à accueillir et encadrer les admissibles
- des ressources matérielles, le concours occupant une grande partie des locaux des écoles lors du déroulement des épreuves orales
- des ressources professionnelles pour la constitution des jurys, ressources qui représentent chaque année plusieurs milliers d'heures de travail de professeurs et de cadres supérieurs (donc une valeur économique importante).

En outre, au-delà de sa fonction de sélection, le concours joue aussi un rôle important dans la communication des écoles, puisqu'il constitue souvent la première occasion de

découverte des locaux et de l'environnement des établissements par les candidats. C'est même potentiellement l'un des outils de différenciation les plus puissants puisqu'au contraire de l'écrit, il est spécifique à chaque école. Quand on connaît les sommes que les écoles investissent en communication, il serait naïf de penser que le concours ne fait l'objet d'aucune interrogation concernant l'image qu'il peut contribuer à véhiculer.

Comment ces enjeux conditionnent-ils la façon dont les oraux doivent être compris, et donc abordés ? Tout d'abord, la conscience par les écoles de l'importance des enjeux et leur volonté de gérer au mieux les ressources mobilisées se traduit par un ensemble d'études, de réflexions et de réunions préparatoires visant à conserver ou améliorer chaque année le niveau de qualité des épreuves. Cette démarche contribue à structurer le cadre formel de l'entretien.

Parmi les études réalisées, on peut citer par exemple :

- la sélection des sujets d'exposé, régulièrement triés, évalués et renouvelés de façon à éviter les effets de mode ou les sujets inappropriés
- l'analyse des différences de moyennes entre différentes catégories (sexe et origine des candidats, type de sujet traité, identité du président de jury) de façon à contrôler l'absence de biais dans la notation
- l'analyse de la redondance entre les notes d'écrits et les notes d'oral de façon à mieux définir la différence d'objectif entre les deux
- les réflexions sur l'utilisation des grilles d'évaluation par les membres du jury pour améliorer leur pertinence et leur efficacité, etc.

Ces études conduisent à des réunions de cadrage qui permettent à tous les présidents de jury et à leurs assesseurs de partager la même information et les mêmes consignes à propos de la procédure de l'entretien, les critères d'évaluation et

le calibrage des notes. L'existence de cette démarche (interne, donc invisible des candidats) montre que le concours est réellement considéré par les écoles comme un territoire d'enjeux sérieux et non une simple habitude historique.

Il serait donc simpliste de la part des candidats de penser l'oral d'entretien comme une épreuve dont le formalisme vestimentaire et comportemental ne masquerait au fond qu'une essence purement aléatoire. Certes, l'oral fait l'objet d'une codification sociale stricte – tenue correcte, caractère protocolaire des présentations, respect du temps de parole –, mais cette codification ne fait que traduire ou exprimer, et non cacher, l'importance (mutuelle) des enjeux et la difficulté qu'il y a à être (mutuellement) à la hauteur de ces enjeux.

En d'autres termes, si les épreuves d'oral conservent inévitablement un caractère indéfinissable donc incontrôlable, comme tout ce qui est essentiellement humain, elles ne se réduisent pas à un simple jeu de rôle un peu gratuit, mais posent bien la question de la possibilité d'un échange de fond au-delà de ce jeu de rôle. Il est à cet égard symptomatique qu'un certain nombre de candidats qu'on retrouve ensuite comme étudiants à l'école semblent témoigner un peu de gêne à l'évocation rétrospective des oraux : comme le disait l'un de mes anciens collègues, l'entretien, c'est un peu le confessionnal.

Il n'en demeure pas moins qu'à la fin de l'entretien, c'est le jury qui décerne une note, et non l'inverse, et que la préoccupation principale des candidats consiste à trouver la façon d'obtenir la meilleure note. Je vais donc, en toute subjectivité et en toute honnêteté, répondre à certaines des questions que les candidats se posent avant l'épreuve, pour enfoncer des portes ouvertes parfois, confirmer des idées reçues peut-être, mais aussi pour incidemment, affirmer que ce qu'on tient pour peu crédible est pourtant vrai, et vice versa.

# Les coulisses de l'oral : liste commentée de 28 affirmations à propos de l'épreuve d'entretien

## Profils recherchés

### Affirmation 1

**Les écoles cherchent sans le dire un profil particulier de candidat.**

⇒ **Faux.** Les écoles qui disent ne pas chercher de profil particulier ne cachent rien : elles ont simplement conscience du fait que les postes auxquels elles préparent sont très variés et que dans ces conditions il serait contradictoire de chercher un profil-type.

### Affirmation 2

**Il y a un avantage à être une jeune femme (ou au contraire un jeune homme), ou à tomber avec un jury du même sexe (ou au contraire du sexe opposé).**

⇒ **Faux.** Les études réalisées n'ont fait apparaître aucun biais de ce type.

### Affirmation 3

**Il y a un avantage à venir d'un milieu aisé (ou au contraire modeste).**

⇒ **Faux.** Il est fréquent que l'origine sociale des candidats soit facile à cerner, mais tout comme les opinions politiques ou religieuses, elles sont exclues de l'évaluation. Ce n'est pas qu'une position de principe, c'est la réalité. Il peut sans doute arriver qu'il y ait une interférence indirecte (un milieu social aisé favorisant les voyages, qui favorisent à leur tour l'ouverture par exemple), mais les membres du jury cherchent à prendre conscience de ces phénomènes et à les mettre à distance. L'expérience montre que l'exercice d'objectivité le plus difficile consiste d'ailleurs à résister à la tentation très naturelle d'une discrimination positive, consistant à avantager un candidat d'origine sociale modeste (et non l'inverse).

### Affirmation 4

**Les écoles cherchent des candidats ouverts.**

⇒ **Vrai.** L'ouverture est l'un des principaux critères de choix, et l'un de ceux qui font le plus l'unanimité au sein des jurys. Mais le terme reste vague. Ouverture n'est pas, par exemple, synonyme d'extraversion : il s'agit aussi de prendre en compte l'ouverture intellectuelle et la capacité d'écoute. Par ailleurs, un candidat qui se déclarerait ouvert sans donner d'exemple ou d'argumentation à l'appui risquerait surtout de passer pour... conformiste et dépourvu de personnalité. On peut donc considérer le critère de l'ouverture comme nécessaire mais pas suffisant, et en tout cas impropre à définir un profil particulier de candidat.

### Affirmation 5

**Les candidats doivent être détendus dans l'échange avec le jury.**

⇒ **Vrai et faux.** Bien sûr, c'est mieux s'ils *peuvent* l'être, mais l'émotivité ne se contrôle pas toujours facilement, et c'est parfaitement compréhensible. Le jury cherche en général à abstraire de son jugement les difficultés de communication liées au trac (bégaiement, rougeurs, etc). Il faut surtout éviter de paniquer si un problème survient : le jury en a vu d'autres (saignements de nez, étranglements temporaires, quintes de toux), et il ne demande qu'à chercher à comprendre le candidat *au-delà* de ces obstacles.

### Affirmation 6

**Les écoles cherchent des candidats "vendeurs".**

⇒ **Faux.** Un candidat naturellement "vendeur" peut très bien réussir son entretien. Mais si on ne l'est

pas, inutile de chercher à le paraître : le résultat serait l'inverse de celui escompté. Autrement dit : être "vendeur" n'est nullement un impératif ; et sembler "survendeur" est clairement un défaut.

### Affirmation 7

**Il faut faire preuve d'érudition littéraire et philosophique lors de l'entretien.**

⇒ **Faux.** Les écoles considèrent que les connaissances ont déjà été évaluées à l'écrit. A l'oral, on ne cherche qu'à comprendre et évaluer le profil de personnalité. On ne se trouve aucunement dans une "colle" de culture générale. Au demeurant et compte tenu de leur profil professionnel, les membres du jury n'auraient pas la compétence à évaluer cet aspect. Les candidats qui orientent artificiellement l'entretien dans ce sens risquent de passer, à leur détriment, pour trop scolaires.

### Affirmation 8

**L'important est de savoir se distinguer des autres candidats.**

⇒ **Vrai et faux.** Il est souvent avantageux de pouvoir donner de soi une image distincte (mettre en avant un voyage original ou un hobby particulier), en particulier si on vise une excellente note. Cependant l'originalité n'est pas un critère en soi. Il est fréquent qu'à la suite d'un entretien, un jury se fasse d'un candidat une image à la fois positive et indistincte, ce qui se traduira par une note supérieure à la moyenne, sans être toutefois exceptionnelle.

## Préparation de l'entretien

### Affirmation 9

**Pour réussir l'entretien, il faut connaître en détail la plaquette de l'école qu'on présente.**

⇒ **Plutôt faux.** Il n'est pas utile de connaître les détails de la plaquette. Pire, une allusion un peu trop "pointue" risque de ne pas être comprise des assesseurs (qui ne connaissent souvent l'école que superficiellement), et une récitation

publicitaire pourrait passer pour une marque de zèle peu crédible. En revanche, il peut être utile d'être capable de caractériser de façon générale, mais juste, le positionnement concurrentiel de chaque école, c'est-à-dire sa dominante (généraliste ou spécialiste, plutôt professionnelle ou plutôt académique), et d'être conscient d'une de ses particularités si (et seulement si) celle-ci correspond à une attente très spécifique de la part du candidat.

#### Affirmation 10

**Il vaut mieux avoir un projet professionnel précis à présenter durant l'entretien.**

⇒ **Faux.** Ce n'est nullement une obligation. On admet parfaitement que les années d'école permettront aux étudiants de mûrir leur projet. Il est également possible de déclarer un intérêt pour un secteur d'activité plutôt que pour une fonction.

#### Affirmation 11

**Il faut connaître la définition des termes "marketing", "finance", "contrôle de gestion", etc.**

⇒ **Faux,** sauf si le candidat les introduit lui-même. Il est non seulement excusable, mais même logiquement souhaitable, que les candidats n'aient encore qu'une idée imprécise de ce qui constituera précisément l'objet de leur première année en école de commerce.

#### Affirmation 12

**Les entretiens blancs constituent une bonne préparation à l'oral du concours.**

⇒ **Sans doute,** bien qu'il soit difficile de l'affirmer. En fait, les candidats non redoublants ont souvent reçu un entraînement spécifique très limité si on le rapporte à l'importance de l'entretien en termes de coefficient (le plus souvent deux ou trois entretiens blancs, soit quelques heures seulement). Les candidats redoublants semblent souvent bien plus à l'aise, et ceci est peut-être à mettre en relation avec leur expérience de l'année précédente, sans qu'on puisse faire clairement, bien

sûr, la part de la maturité. Il est certes difficile, dans le cadre très normé des classes préparatoires, de former les candidats à une épreuve aussi éloignée des canons scolaires, mais mon sentiment personnel est que la multiplication des entretiens ne peut être que bénéfique, sur le mode d'un apprentissage indirect ou incident.

### Conduite de l'entretien

#### Affirmation 13

**Certaines questions sont posées systématiquement.**

⇒ **Faux.** Certaines questions sont récurrentes bien sûr, mais aucune n'est systématique. Certaines questions sont posées une fois tous les deux entretiens, d'autres une fois tous les mille entretiens. Mais ces fréquences se constatent a posteriori. Elles ne sont pas définies a priori.

#### Affirmation 14

**Il existe des passages obligés dans tous les entretiens.**

⇒ **Vrai.** Presque tous les entretiens amènent à parler du parcours scolaire et des activités extra-scolaires des candidats, mais avec un degré d'insistance et de précision variable, et des clés d'entrée différentes.

#### Affirmation 15

**Beaucoup de questions sont stéréotypées.**

⇒ **Vrai.** Mais qu'y faire ? Et que dire des réponses, pour lesquels les effets de mode sont parfois plus marqués encore, et amusants à considérer a posteriori : en 1990, l'une des personnalités les plus fréquemment citées comme admirables était Bernard Tapie. En 1994, c'était Edouard Balladur. Aujourd'hui, cela fait plusieurs années que je n'ai plus entendu citer ni l'un ni l'autre.

#### Affirmation 16

**A certaines questions on attend des réponses types.**

⇒ **Faux.** On n'aurait d'ailleurs les moyens ni de convaincre ni de former tous les jurys à agir de cette façon.

#### Affirmation 17

**Les questions posées sont intentionnellement déstabilisantes.**

⇒ **Faux.** Le jury cherche au contraire à mettre les candidats à l'aise (au contraire de ce qui a été fait il y a quinze ou vingt ans).

#### Affirmation 18

**C'est pour mieux les manipuler que le jury feint de mettre les candidats à l'aise.**

⇒ **Faux.** C'est réellement pour mieux les comprendre. C'est comme cela que c'est en général présenté dans les descriptifs des concours, et c'est vrai.

### Authenticité des réponses

#### Affirmation 19

**On prend un risque à avouer ses opinions personnelles dans l'entretien.**

⇒ **Faux.** En principe, on ne vous les demandera pas directement, mais même si des opinions politiques ou religieuses transparaissent dans l'entretien, elles ne seront de toute façon pas évaluées. Ce n'est pas qu'une position de principe. C'est la réalité. Il n'y a d'ailleurs aucune raison que les membres du jury partagent eux-mêmes des opinions voisines.

#### Affirmation 20

**Il vaut mieux jouer un rôle qu'être authentique.**

⇒ **Faux,** sauf à vraiment être un très bon acteur. L'expérience montre que le doute sur la sincérité des candidats est l'une des principales sources d'unanimité dans les mauvaises évaluations.

#### Affirmation 21

**Il vaut mieux cacher son ordre de préférence en termes de désistements.**

⇒ **Faux.** Je n'ai personnellement jamais évalué les candidats sous cet angle, ni eu connaissance que d'autres le fassent. Certains candidats ont perdu en crédibilité en tenant des discours déraisonnables de ce point de vue : il vaut mieux res-

ter dans la norme. Les présidents de jury connaissent en général très bien les proportions de désistement de leur école vers les autres et peuvent difficilement être "bluffés" à ce sujet.

## Attitude et compétence des jurys

### Affirmation 22

**Les jurys connaissent de nombreuses choses que les candidats ignorent et cherchent à les piéger.**

⇒ **Faux.** Le plus souvent, les membres du jury ne se connaissent pas entre eux et leur "plus grand commun dénominateur" peut très bien se révéler assez étroit. Dans ces conditions, une machination collective est peu envisageable, et le président de jury veille à ce qu'aucun assesseur n'insiste trop longuement sur un sujet particulier qui n'éveille aucun intérêt chez le candidat.

### Affirmation 23

**Les jurys manquent souvent d'implication.**

⇒ **Faux.** Les membres du jury se retrouvent souvent à l'occasion de déjeuners ou de pauses, et ils prennent plaisir à échanger longuement à propos des entretiens qu'ils viennent de vivre. Ils n'agiraient pas ainsi s'ils n'étaient pas impliqués dans leur rôle. Par ailleurs, la plupart des cadres d'entreprises qui participent reviennent chaque année sur la base du volontariat parce qu'ils gardent un bon souvenir de leurs expériences antérieures.

### Affirmation 24

**Les jurys sont agressifs.**

⇒ **Faux,** sauf cas exceptionnel. Si cela peut être perçu comme tel, c'est sans doute principalement imputable à la grande émotivité de certains candidats, qui les rend hypersensibles. Les membres du jury, qui ont souvent une bonne expérience de l'exercice, s'attachent au contraire à faire preuve de calme et de bien-séance.

### Affirmation 25

**Les jurys donnent le sentiment de s'ennuyer.**

⇒ **C'est possible.** Il n'est pas évident de rester concentré des heures durant. Les membres d'un jury restent bien souvent en entretien six à sept heures par jour, contre une seule aux candidats. Dans ces conditions, les jurys peuvent avoir des sautes de concentration, même si leur conscience professionnelle et leur implication de fond tendent en permanence à les rappeler à l'ordre.

### Affirmation 26

**Les jurys sont toujours d'accord sur l'évaluation des candidats.**

⇒ **Faux.** Comme dans toute opération reposant sur le jugement humain, il y a des différences de sensibilité, importantes parfois. On arrive plus facilement à se mettre d'accord sur le profil de personnalité d'un candidat que sur la note qu'il mérite. En cas de désaccord, on cherche logiquement à échanger des arguments afin de faire converger les évaluations. C'est là que l'expérience du président de jury ainsi que le travail d'étude et de formation réalisés en amont du concours prennent toute leur importance.

### Affirmation 27

**Les jurys sont sûrs d'eux.**

⇒ **Faux.** Ils ont des faiblesses humaines et ils le savent. Certains regrettent même parfois d'avoir à donner une évaluation à la suite d'un éclairage aussi partiel que celui donné par un entretien contingent de trente minutes. Mais c'est de leur responsabilité de le faire et ils agissent alors en leur âme et conscience. D'ailleurs, le jugement qu'ils portent est toujours relatif à la prestation de l'entretien, et non à la personne du candidat considérée dans l'absolu.

### Affirmation 28

**Les candidats sentent bien si ils ont réussi leur oral à la fin de l'exercice.**

⇒ **Plutôt faux.** Bien souvent, même le président de jury, malgré son expérience, n'a qu'une idée imprécise de la note qui va être proposée par ses assesseurs. Les erreurs d'évaluation vont d'ailleurs souvent dans le sens de la sous-estimation : certains candidats ayant clairement le sentiment d'avoir raté leur oral se trouvent en réalité obtenir une note tout à fait convenable. Aussi, si cela vous arrive, n'ayez crainte : tout espoir n'est pas perdu.

## Conclusion

Cette présentation des caractéristiques du concours *du point de vue des écoles* aura peut-être permis de compléter et d'enrichir la perspective habituelle des candidats, qui considèrent plus naturellement le concours comme un fait donné, indépendamment de la situation qui contribue à le définir. En réalité, l'entretien est un phénomène qui se produit à deux (le candidat et le jury) dans un contexte d'enjeux partagés, et l'apprécier sous cet angle permet sans doute de prendre plus de recul sur un moment important de la sélection qui peut, si on ne le met pas à distance critique, inquiéter les plus

sensibles. Après tout, les écoles auditionnent plus de candidats qu'elles n'en peuvent admettre, et de ce point de vue on a le sentiment que ce sont elles qui sélectionnent, mais l'inverse n'est-il pas tout aussi vrai ? Chaque candidat n'est-il pas admissible, en moyenne, à bien plus d'écoles qu'il n'en peut intégrer (puisqu'il n'en peut intégrer qu'une seule) ? Et n'est-il pas de cette façon en situation d'imposer également ses critères de choix ?

De cette inversion de perspective découle finalement l'évidente conclusion suivante : en définitive, la meilleure façon de préparer l'entretien reste... d'être admissible à de nombreuses écoles.

E. D.

Référence