



## I. C'EST LE MOMENT DE SORTIR DU MOULE

Que ce soit sur le concours prépas ou l'admission sur titre, vous serez des milliers à vous présenter. Chaque jury verra défiler des dizaines de candidats. Le secret de votre réussite : bien évidemment répondre aux critères traditionnels de sélection mais surtout vous démarquer. Comment ? Par la qualité de votre relationnel, votre réactivité, votre capacité à intégrer votre culture à votre réflexion, la lucidité avec laquelle vous vous projetterez dans l'avenir.

### A. Le cas des « prépas »

Nombreux sont ceux qui choisissent la voie de la classe préparatoire parce qu'ils sont de bons élèves, que c'est une voie « royale » bénéficiant de l'enseignement de professeurs de très haut niveau. Certains mettent en avant les matières enseignées qui, disons-le, n'ont pas grand-chose à voir avec celles des grandes Écoles. D'autres justifient leur choix par le fait d'être très encadrés, d'avoir un objectif précis, des contrôles réguliers.

On apprend à travailler en prépa, c'est indéniable. Mais la prépa est un milieu clos, avec ses règles, ses codes, ses mythes et ses idoles. Et c'est dans ce sens que l'on peut dire que la prépa « formate ». Le formatage continue lors des oraux blancs. Certaines classes préparatoires les ont tellement élaborés qu'elles consacrent une préparation spécifique à la façon de traiter les sujets, à l'analyse de l'actualité, à la présentation des centres d'intérêt, du projet professionnel.

*« Dites cela, pas cela... Dites-le comme cela... Montrez que vous êtes dynamique, que vous aimez l'effort personnel mais aussi la vie de groupe... ».*

Le danger est grand de voir toute cette stratégie battue en brèche le jour de l'oral, lorsque l'entretien ne se déroule pas selon le scénario prévu. Et ce scénario imprévu a toutes les chances d'être mis en scène dès lors que le jury sentira un candidat formaté, prévisible, mécanique dans ses réponses.

Rester dans le moule, dans le format, est sécurisant. Sortir du moule, oublier les « dites cela... », être naturel, authentique, impliqué tout en maintenant le haut niveau de réflexion hérité de la prépa, est la vraie stratégie de réussite.

### B. Les candidats à l'Admission sur titre (AST)

De par leur cursus divers, ils ont chacun leur spécialité (gestion, économie, droit, technologie, littérature, langues...). Cette spécialité peut être un atout

autour duquel construire, par exemple, un projet professionnel cohérent. S'ils n'ont pas suivi une préparation particulière à l'épreuve d'entretien, ils ont pour la plupart fait des stages, présenté des rapports, participé à des activités périscolaires significatives. Il est donc difficile de les départager sur des critères comme la réflexion sur l'avenir professionnel, l'implication dans l'environnement.

Par contre des critères comme la largeur de champ culturel ou la profondeur de la réflexion présentent souvent des lacunes.

Pour les AST, l'aptitude à s'appuyer sur une véritable culture générale, faire référence à l'environnement économique, social, politique afin de développer une argumentation solide, la créativité des propos et des démonstrations feront à coup sûr la différence.



## II. VOTRE PREMIER PAS VERS LA FONCTION DE CADRE

L'épreuve d'entretien joue dans un registre très particulier. En mathématiques elle se définirait comme l'intersection de quatre ensembles : la connaissance, la culture générale, le socle culturel, le désir d'échanger. Être curieux du monde, s'interroger sur les grands enjeux, prendre plaisir à confronter ses idées sont un des sels de la vie. Ce sont également des qualités que l'on s'attend à trouver chez un cadre car indispensables à tout manager qui recherche l'innovation autant pour ses produits que pour ses méthodes.

Elles peuvent s'exprimer également lors de moments particuliers de la vie de l'entreprise, lorsque la relation « business to business » se transforme en relations « de personne à personne ».

L'entretien au concours n'est pas un entretien d'embauche. Les Écoles s'attachent à ce que les cadres d'entreprises qui participent aux jurys fassent bien la différence entre cette épreuve et l'entretien de recrutement qu'ils pratiquent régulièrement pour leur propre compte. Ils ne doivent pas, en particulier, se poser la question « *Ai-je envie de travailler avec ce candidat ?* » ou « *A-t-il les qualités requises pour travailler dans mon secteur d'activité ?* ». Ils ont à juger d'un potentiel d'évolution.

Il y a toutefois des points communs : l'entretien est un jeu de questions-réponses, une exploration de la personnalité, l'évaluation d'un potentiel, une recherche d'adéquation entre les valeurs souhaitées par l'École et celles dont le candidat est porteur. Ces points communs font que l'entretien n'est plus seulement une épreuve de concours, c'est un premier pas vers vos futures

fonctions de cadre. C'est ainsi qu'il vous faut l'aborder, comme vous aborderez dans trois ou quatre ans votre premier entretien de recrutement.



### III. VOTRE MARGE DE PROGRESSION

« *Je suis moi et mes circonstances...* »

José Ortega y Gasset, écrivain, journaliste et philosophe espagnol.

Et nous n'y échappons pas.

#### A. « ... et mes circonstances »

Nos origines géographiques, ethniques, culturelles, sociales ont une influence prépondérante lors de la construction de notre socle culturel. Ce socle résulte de l'intégration de la connaissance pure et de la culture élargie au sein d'un ensemble plus vaste dans lequel notre histoire et celle de « notre tribu » ne sont pas sans influence.

Un élève issu d'un milieu culturellement actif (ce qui ne signifie pas obligatoirement aisé), qui a eu très tôt l'habitude de lire, de participer régulièrement à de vraies discussions, à des échanges d'idées, sera sans aucun doute avantagé. Il puisera dans ses expériences des références qui lui permettront d'étayer son argumentation, d'illustrer à bon escient ses propos.

Mais si notre passé, notre environnement sont des éléments prédéterminants de notre réussite, sommes-nous alors d'ores et déjà plutôt du côté des vainqueurs ou des vaincus. ?

Évidemment non et c'est là que « *Je suis moi...* » intervient.

#### B. « *Je suis moi...* »

En ce sens où notre capacité à nous construire, à réfléchir sur nous-mêmes peut nous permettre d'évoluer, de progresser.

Seul ou, ce qui est plus efficace, avec des camarades, prenez le temps de rassembler vos expériences, de les analyser et de rechercher en chacune d'elles en quoi elle a contribué à vous faire grandir. Et n'oubliez jamais que l'entretien a ceci d'extraordinaire que plus on le pratique plus on progresse.



## IV. COMMENT RÉUSSIR À RATER SON ENTRETIEN

### A. Ne rien préparer, laisser venir, jouer l'improvisation

À moins d'être un génie de l'improvisation, la politique de l'autruche est suicidaire. Vous devez au moins avoir un fil conducteur qui vous permette si possible d'orienter votre jury et de le conduire à aborder des domaines qui vous mettent en valeur et que vous maîtrisez.

### B. Sur-préparer

Inversement et cela est fréquent, certains candidats abordent cette épreuve comme les épreuves de langues. Dans le couloir, la salle d'accueil des admissibles, ils relisent non pas des listes de vocabulaire mais des séquences de questions dont ils ont rédigé les réponses. Trop préparer vous place sur la défensive, vous limite dans votre disponibilité à l'écoute des questions du jury, bride votre spontanéité.

### C. Créer un personnage, une passion, mentir, tricher avec soi-même

Faites au moins crédit au jury de son expérience. Se créer une passion de dernière minute à partir d'un simple centre d'intérêt, magnifier un voyage, un stage, une lecture, s'inventer un scénario où vous aviez le beau rôle, imaginer un projet professionnel en catastrophe vous y conduit sans aucun doute. « *Soyez vous-même avec vos talents et vos insuffisances* » : cette expression est peut-être un peu banale mais l'appliquer est l'un des fondamentaux de l'entretien.

### D. Attendre les questions, être passif

Le candidat « tire-bouchon » auquel il faut arracher des réponses est, avec celui qui parle pour ne rien dire, le cauchemar des jurys. S'entretenir c'est « être à l'autre ». Attendre les questions c'est subir l'entretien, faire preuve de distance, laisser penser que l'on cherche à jouer la montre. « *Bon... eh bien on va en rester là puisque vous n'avez plus rien à nous dire...* », exprimé avec un brin de lassitude par le président du jury, sera pour vous le signal de la fin...

## E. Être suffisant, désinvolte

Nous vous donnerons comme conseil au paragraphe « Organiser votre tour de France » d'essayer de planifier vos oraux en fonction de l'intérêt que vous portez à chaque École. Les jurys savent qu'en début de période vous cherchez à acquérir de l'expérience, à vous roder lors des premiers entretiens. Mais ceci ne vous dispense pas de faire preuve d'un minimum de courtoisie. Ce n'est pas le jury qui est venu vous chercher... Et rien ne vous dit que votre École cible va vous sélectionner.

Suffisance : « *Votre question est très pertinente...* », « *Les ouvriers avec qui je travaillais pendant ce stage n'étaient pas motivés, ils ne pensaient qu'au foot du dimanche, on ne pouvait vraiment pas discuter sérieusement...* ».

Désinvolture : dans la tenue, l'attitude physique, le langage : « *c'était un super job... c'était sympa... on a bien bossé...* ».

Ces attitudes concourent à donner de vous l'image de quelqu'un qui croit brillamment maîtriser la situation et qui, dans la réalité, est peu conscient de l'instant qu'il vit et de son environnement.

## F. Penser seulement au fond

« *C'est ce que je pense qui compte, ce que je dis, pas la façon dont je le dis. On doit me juger sur le fond.* »

Mettez un grand cru, au prix d'un grand cru, dans un pack en plastique et observez l'attitude des consommateurs... Vous avez la réponse.

## G. Écrire un scénario et vouloir le jouer à tout prix

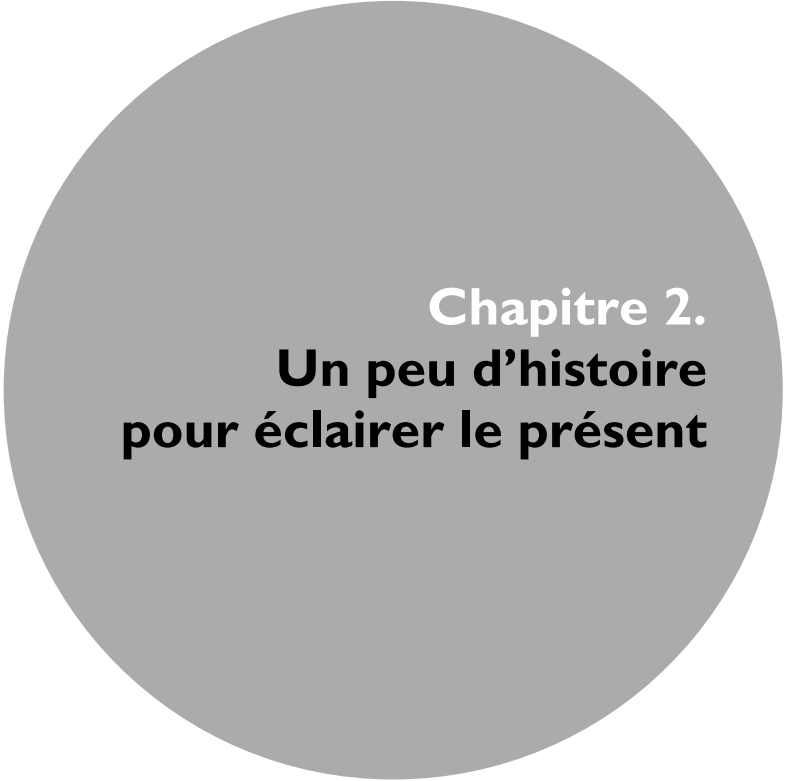
La légende des entretiens laisse croire qu'il faut surtout parler de ses qualités, de ses défauts, faire part de son projet professionnel et vendre la montre d'un juré. Muni de ces précieuses indications le candidat va préparer des réponses ou des argumentations toutes faites et chercher à tout prix à amener le jury sur ces terrains. Or les meilleurs candidats sont ceux qui se rendent disponibles au dialogue. Ils ont bien évidemment réfléchi, pratiqué « à blanc », mais ils ne se sont pas enfermés dans un scénario. Ils sont « présents » au jury, pratiquent le triptyque écoute/ouverture/échange.

## H. Considérer le jury comme un concurrent, un obstacle

Il est rare de rencontrer des candidats se présentant devant un jury avec la ferme intention d'être désagréables. Par contre, en cours d'entretien, la situation peut devenir tendue, conflictuelle par vos réponses maladroites, agressives ou désinvoltes. Deux solutions : sortir de la spirale en reconnaissant votre erreur et en la mettant sur le compte de l'inexpérience, ou vous enfermer dans votre tour d'ivoire considérant que « *décidément ce jury est nul.* ». Même si votre jury n'est pas à la hauteur de vos attentes, allez jusqu'au bout de l'entretien en jouant le jeu. Soit l'École vous intéresse et ce n'est pas « ce jury de nuls » qui va vous empêcher d'y rentrer, soit elle ne vous intéresse pas et ce jury va vous aider à acquérir de l'expérience.

## I. Ne pas savoir dire « *Je ne sais pas* »

Depuis toujours nous avons été évalués à l'aune de nos connaissances. Ne pas savoir était anormal. C'est la raison d'être des programmes qui balisent les connaissances à acquérir. Or dans les entretiens tels que vous allez les vivre, les sujets et les questions sont multiples. Il est certain que vous ne pourrez répondre à tout. N'hésitez donc pas à affirmer ne pas savoir. Vous gagnerez du temps et en crédibilité. De la même façon, n'hésitez pas à demander de reformuler une question que vous n'avez pas comprise.



**Chapitre 2.**  
**Un peu d'histoire  
pour éclairer le présent**



## I. RETOUR EN ARRIÈRE : POURQUOI DES ENTRETIENS ?

L'entretien n'a pas toujours figuré parmi les épreuves de sélection. Il s'est généralisé au milieu des années soixante-dix afin de permettre aux Écoles de faire évoluer leur profil de recrutement. Les épreuves écrites sanctionnent un niveau académique et ne permettent pas de juger de la capacité du candidat à s'intégrer dans un projet pédagogique ni à exercer des responsabilités d'encadrement, qualités de l'ordre du savoir-être et non du savoir-faire.

Or, au cours de la décennie soixante-dix, le management a connu une véritable révolution culturelle. De nouveaux concepts comme le marketing se sont imposés. Les profils recherchés par les entreprises ont rapidement évolué, passant de la maîtrise de la technique à la maîtrise de la gestion puis à celle du management.

Parallèlement la pédagogie a fondamentalement changé. Afin de renforcer la professionnalisation de la formation, les études de cas se sont généralisées, les travaux de groupe également.

Les années 1980 ont vu l'explosion des échanges internationaux et des activités périscolaires. L'apprentissage, les années de césure, les enseignements multilingues ainsi que l'internationalisation des promotions datent des années 1990.

Les Écoles se devaient donc d'apprécier la capacité des futurs élèves à s'inscrire dans cette évolution : aptitude au travail de groupe, mobilité physique et intellectuelle, environnement multiculturel, autonomie... C'est ce qu'elles ont fait en adaptant les techniques d'entretien à ces objectifs pédagogiques.



## II. UNE NOTE SOUVENT DÉCISIVE

Aux concours réservés aux élèves de classes préparatoires des matières « reines » comme les maths ont souvent un coefficient de 6/7, soit 20 % du total de l'écrit et 10 % du total ; l'entretien a un coefficient de 12 soit 60 % de l'oral et 25 % du total. Certaines Écoles parmi celles considérées comme de bonnes Écoles accordent désormais un poids de 10 % aux maths contre 33 % à l'entretien (coef. 20).

Aux concours d'admission sur titre, Passerelle par exemple, alors que des matières à option (marketing, droit, technologie...) ont un coefficient moyen de 9.5 (soit 31 % du total de l'écrit et 15 % du total), l'entretien a un coefficient moyen de 22 (soit 73 % de l'oral et 36 % du total).



Avec une telle importance accordée à l'épreuve d'entretien, les classements finals obtenus à l'addition des résultats écrits et oraux peuvent être totalement modifiés voire, dans certains cas, conduire à l'échec un candidat classé honorablement à l'écrit. N'est-il pas étrange de constater que le temps consacré à la préparation d'une épreuve comptant pour 1/3 du total des coefficients soit au mieux de dix à quinze heures pendant deux ans de prépas, alors qu'une matière ne pesant que 10 % bénéficie de six à huit heures d'enseignement hebdomadaire sans compter les colles...

Pourtant l'attitude des parties prenantes – classes préparatoires, universités, élèves – ne semble pas refléter les enjeux.



### III. L'ATTITUDE DES...

#### A. Classes préparatoires : « oui, mais ce n'est pas notre cœur de métier »

Pendant longtemps l'entretien a été marginalisé. Les classes préparatoires y consacraient peu de temps, voire pas du tout. Historiquement le cœur de leur métier est l'écrit. La pédagogie est orientée avant tout vers cet objectif. Les « colles » ou « khôlles » (à vous de choisir) ont essentiellement pour objectif de vérifier que les concepts sont bien compris et les DS du samedi sont une préparation aux épreuves reines que sont les écrits. Les candidats étaient de ce fait mal préparés à l'entretien et le reprochaient à leur classe préparatoire après avoir intégré une École. Certains professeurs ont alors pris conscience de l'importance de cette épreuve et utilisé le cadre des « colles » pour vérifier l'acquisition et la maîtrise des connaissances mais également préparer leurs élèves à l'expression orale des idées.

Aujourd'hui, la plupart des classes prépas reconnaissent que la préparation à l'entretien fait partie intégrante du programme. Elle s'est structurée autour de professeurs responsables avec l'appui des Écoles de management proches et le soutien d'anciens élèves, de cercles comme les Rotary ou les Lions Club.

Mais, sauf cas exceptionnels, cette préparation est trop courte. Dans la plupart des cas les élèves auront fait deux à trois oraux blancs de trente minutes en deux ans d'études. Pendant la même période, ils consacreront six à huit heures hebdomadaires aux maths, dont le coefficient est inférieur.

Ces conditions ne permettent pas une analyse pertinente de chaque expérience. Les élèves n'en retiennent souvent que des éléments « caricaturaux », se construisent des *scenarii* simplistes. Résultat : leurs premiers entretiens