

# 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 (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
ESSEC BS	10	60	16,7%
ESCP	12	60	20%
Emlyon BS	9	45	20%
EDHEC BS	15	55	27%
Audencia BS	8	53	15%
Grenoble EM	10	50	20%
Neoma BS	7	40	18%
Kedge BS	12	44	27%
Skema BS	20	60	33%
Toulouse BS	11	50	22%
Montpellier BS	20	60	33%
Rennes SB	20	60	33%
Strasbourg EM	20	60	33%
EM Normandie	20	60	33%
ICN	20	60	33%
ESC La Rochelle	20	60	33%
Burgundy School or Business	20	60	33%
INSEEC	18	60	30%
South Campagne BS	20	60	33%
Groupe ESC Clermont	20	60	33%
ISC Paris Business School	15	60	25%
Brest Business School	20 (12 individuel 8 collectif)	60	33%
Groupe ESC Pau	20	60	33%
Télécom École de Management	12	50	24%

NB: HEC ne propose plus d'entretien de motivation dans sa sélection

## 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 !

Pour illustrer mon propos, je m'appuierais sur la barre d'admissibilité de Grenoble EM au concours BCE qui était en 2016 de 345/600, soit 11,5/20, quand sa barre d'admission (sa moyenne totale nécessaire pour être admis) était de 12,85/20. Une bonne note à l'oral est bien supérieure à ce que représente une bonne note aux écrits !

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.

HEC a été la première école à renoncer à l'entretien de motivation. Plus récemment, des écoles telles que l'emlyon BS, Grenoble EM, Audencia BS, EDHEC BS ou encore ICN ont modifié le format de leurs entretiens et diversifié le contenu.

On peut aujourd'hui séparer en quatre 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 trois 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) La réponse à des questions ou situations tirées**

Dans ce format, vous répondez à des questions tirées au sort par vos soins et non posées directement par le jury. Il s'agit du même type de questions que l'on retrouve dans un entretien classique, mais le format évoqué ici lui fait perdre l'aspect naturel de ses échanges. Le jury peut tout à fait intervenir, rebondir sur ce que vous dites, vous poser une question associée ou vous demander de détailler. Cependant, il peut difficilement changer de sujet et diriger l'entretien comme il en a la possibilité dans le format précédent.

Parmi les écoles qui proposent ce format, on retrouve Montpellier BS, dont l'entretien est une succession de réponses à une « liste de situations » proposées par le jury dans laquelle vous choisissez celles que vous souhaitez traiter. De la même manière, l'emlyon BS change son format en 2017 (pour les étudiants en admissions

parallèles) et 2018 (pour les étudiants de classes préparatoires) pour proposer à tous ses candidats une première partie d'entretien basée sur la réponse à quatre questions tirées au sort parmi quatre thèmes (Expérience, Personnalité, Créativité, Projet). S'ensuit un échange classique entre le candidat et le jury. Enfin, l'ESSEC demande depuis peu à ses candidats de réfléchir à une situation inspirée de cas réels et de partager avec le jury des recommandations d'actions.

### **3) Les exposés préparés**

Je l'évoquais dans les lignes susdites ; plusieurs écoles, en premier lieu Audencia BS, Grenoble EM, Toulouse BS, Strasbourg EM, vous demandent de commencer l'entretien par un exposé de cinq à dix minutes.

Pour Audencia et Grenoble EM, ce sera un commentaire à partir d'un sujet tiré ; pour Toulouse BS, d'un article de journal choisi entre trois proposés ; pour Strasbourg EM, d'une présentation d'un objet choisi par vos soins qui traduit une passion ou un centre d'intérêt.

Vous l'avez compris en lisant ces lignes, il n'y a pas un seul type d'exposé. À Grenoble EM, Audencia BS et Toulouse BS, vous découvrez les sujets au moment de les préparer alors que pour Strasbourg EM, vous pouvez préparer votre exposé les jours précédents.

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

### **4) L'entretien collectif**

Plus récemment, l'entretien collectif a fait son apparition dans le paysage des oraux d'entrée aux écoles de commerce. Si des écoles Post-Bac l'utilisaient déjà, l'EDHEC BS propose maintenant une partie collective dans leur entretien. L'objectif est de résoudre collectivement une problématique d'entreprise.

#### **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 quatre 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 vingt-quatre mois (ou trente-six...) de bachotage pour les épreuves écrites... Beaucoup d'étudiants ont un regard sévère sur l'épreuve!

**Alors, pourquoi toutes les écoles de commerce, sauf la renommée jovacienne, 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.

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.