

Préparation aux entretiens de personnalité des écoles de commerce : conseils & retour d'expérience

Olivier Clatz

<http://www.clatz.com>

<http://www.clatz.com/entretiens.pdf>

1. Préambule

Ce document n'a pas vocation à décrire de manière exhaustive l'épreuve d'entretien aux écoles de commerce. Il est essentiellement basé sur mon expérience comme juré à l'EDHEC, au CERAM, ainsi que comme préparateur à l'institut Stanislas de Cannes. Il a vocation à aider les élèves à mieux appréhender cette épreuve.

Naturellement, plusieurs points de vue seront nécessaires à se forger une opinion plus précise de ce qu'il est attendu des candidats à cette épreuve. Les références données en fin de document permettront d'alimenter cette perspective.

Ce document est amené à évoluer avec le temps. N'hésitez pas à me contacter pour toute remarque, suggestion, correction ou demande : olivier[at]clatz.com

2. Contexte de l'entretien

Il existe différents types d'entretiens : de personnalité simple (ex : EDHEC), avec préparation sur sujet ou citation (ex : CERAM), entretien inversé (ex : ESC Grenoble)... Tous ont le même but : mieux vous connaître, évaluer vos qualités, votre motivation.

L'entretien est le plus souvent réalisé avec 2 ou 3 jurés. Votre jury compte généralement un membre de l'école, et un ou plusieurs extérieurs, souvent anciens de l'école et éventuellement un élève de d'école. D'expérience, les membres des jurés sont des personnes cultivées avec des expériences et des centres d'intérêts extrêmement diversifiés... Ne préjugez donc pas de leurs connaissances et soyez honnêtes et précis sur vos centres d'intérêt : par exemple, ne mentionner pas votre passion pour la harpe celtique si vous l'avez découverte au journal télévisé la semaine précédente. Vous risquez de fortement décevoir un juré qui justement la pratique depuis 40 ans. De même, soyez prudent en parlant de marketing devant un professeur dont c'est la spécialité.

Tous les membres du jury doivent normalement parler. Si ce n'a pas été le cas pour un des jurés, profitez de la liberté qu'il vous sera certainement donné à la fin de l'entretien pour interagir avec lui.

3. Objectifs de l'entretien

a) *Non-objectifs*

Avant d'en évoquer les objectifs, il est important de rappeler ce que *n'est pas* cet entretien!

Tout d'abord ce n'est pas le lieu de l'évaluation des compétences scolaires. Celles-ci ont été évaluées au cours des autres épreuves, notamment écrites. On peut éventuellement vous poser des questions liées au programme scolaire. Ce sera le plus souvent dans le but de tester

vosre capacité de synthèse sur un sujet connu et normalement maîtrisé (par exemple la crise «des subprimes»).

Ce n'est pas non plus un lieu de déstabilisation. L'entretien doit se mener dans une atmosphère conviviale. L'objectif est de mettre le candidat le plus à l'aise possible pour en tirer le meilleur. Attention cependant, les espérances des jurés augmentent avec le niveau de l'école. On attendra donc naturellement de vous une plus grande profondeur de réflexion dans les meilleures écoles, quitte à sortir un peu des questions classiques.

Ce n'est encore pas un lieu d'expression et de propagande de ses idées politiques. On doit être capable de parler de politique en gardant un point de vue et un ton objectif et neutre.

b) Objectifs

Le but de l'entretien est d'évaluer l'ensemble des qualités non scolaires qui n'ont pu être évaluées au cours des autres épreuves. Par conséquent, il n'y a pas forcément de corrélation directe entre le niveau des candidats à l'écrit et à l'oral d'entretien.

Le jury vous évaluera le plus souvent à l'aide d'une grille basée sur de multiples critères. Dans la pratique, cette grille sert plutôt à confirmer un jugement général que l'inverse. En effet, la majeure partie des jurés se forge avant tout un avis général basé sur des questions du type :

- Qu'est-ce que ce candidat va apporter à mon école ?
- Quelle sera sa réussite à la sortie de l'école ?
- Aurais-je envi de travailler avec lui/elle ?
- Ce candidat est-il porteur des valeurs fondamentales de mon école ?
- Ai-je affaire à un candidat stéréotypé ou se distinguant de «la masse» ?
- Est-ce que je crois en lui/en son histoire ?

Il remplira ensuite la grille d'évaluation pour matérialiser de façon plus précise cette opinion générale qu'il s'est forgée. Les jurés voient beaucoup de candidats défiler, et les oublient aussi souvent rapidement. Sachez être celui qui va se distinguer; dont le jury se souviendra (même!) après ½ journée d'entretien.

Le coefficient de l'épreuve d'entretien est très important (ex : 20/60 à l'EDHEC sur l'ensemble écrit + oral). Il faut donc accorder à la préparation de cet entretien une importance à la mesure de l'enjeu : décisif pour l'admission! Cette remarque s'applique d'autant plus qu'il est d'usage de demander au jury de faire le tri parmi les candidats; autrement dit de noter aux extrêmes. Ne comptez donc pas sur votre capacité d'improvisation pour arracher une note moyenne, elle sera par définition très peu probable. Contrairement à certaines idées reçues, l'entretien est une épreuve qui se travaille et pour laquelle on peut s'améliorer.

Beaucoup de candidats éprouvent des difficultés à s'ouvrir au jury. Il est cependant nécessaire de livrer au jury les éléments de votre personnalité qui vous sont propre. Il faut donc trouver le juste milieu qui permettra au jury de mieux vous connaître tout en restant dans un périmètre personnel acceptable. En tout état de cause, sachez que le jury est tenu à la confidentialité sur le contenu de l'entretien.

c) Critères d'évaluation

Tout d'abord, sachez que les jurés ne vont pas tous accorder la même importance à chaque critère d'évaluation ... Un entrepreneur s'intéressera certainement plus à votre goût pour la création d'entreprise, alors qu'un professeur de stratégie s'attachera plus à évaluer vos capacités d'analyse et d'argumentation. Bref, il est difficile de satisfaire tout le monde au mieux. Il n'y a donc pas d'entretien parfait ! N'essayez donc pas de deviner ce que le jury attend de vous, restez vous même. La forme et la qualité de l'argumentation compte souvent plus que le sujet de la question !

Je vous propose ici une liste – non exhaustive – des qualités qui seront évaluées au cours de l'entretien. La plupart se retrouvent directement dans les grilles d'évaluation remplies par les jurés. L'ordre choisi n'est pas aléatoire et reflète *ma* propre sensibilité.

- Communication indirecte.

J'entends ici tous les éléments de communication non orale : gestuelle, posture, regard, habillement, apparence. L'entretien est une épreuve particulière, mais qui obéit, comme les autres, à un certain nombre de règles que nul n'est censé ignorer. Veillez donc à soigner votre apparence : tenu correcte exigée, évitez les postures nonchalantes. Mettez vous à l'aise, ayez une attitude dynamique avec le jury : regardez chaque membre de manière alternée, adoptez une gestuelle ouverte et vivante.

- Argumentation et raisonnement

C'est ici un élément clé de l'entretien : votre capacité à produire une argumentation construite de manière raisonnée, réfléchi et avant tout personnelle. La majorité des questions qui vous seront posées ont pour but d'évaluer la profondeur de votre réflexion, votre capacité à raisonner et à proposer un raisonnement personnel différent des autres candidats. Votre opinion n'a finalement qu'une importance toute relative. Sachez trouver les arguments, les exemples de votre vie qui vous permettent d'argumenter et de renforcer votre propos. Exemple : on vous demande votre avis sur l'environnement et sa protection. La réponse classique (= qui endort le jury) : je pense qu'il faut protéger l'environnement, c'est très important.. bla, bla bla. Une meilleure réponse (qui retient l'attention) : bien entendu l'environnement a son importance, mais attention aux effets de mode. J'ai par exemple pu constater pendant mon stage une tendance ...

- Ouverture d'esprit

On attend des candidats qu'ils soient ouverts au monde qui les entoure. L'ouverture d'esprit se traduit par un intérêt ou une sensibilité pour la différence : qu'elle soit culturelle, géographique, spirituelle etc... Le candidat ouvert sera curieux, il saura envisager l'information sous différents angles, il se sera forgé un esprit critique à partir d'une volonté d'échapper à la pensée unique. Vous aurez par exemple certainement au cours de vos entretiens à vous projeter en situation de travail à l'étranger. Sachez faire preuve d'imagination et expliquer au jury votre choix de destination.

- Dynamisme / énergie

Un candidat avec une attitude dynamique laissera une impression positive au jury. Ses projets auront d'autant plus de vraisemblance qu'on ressentira chez lui l'énergie pour les accomplir. La notion de dynamisme n'apparaît pas forcément dans les grilles d'évaluation, mais elle peut complètement changer l'opinion d'un jury sur un candidat : le même discours tenu par un candidat dynamique et un candidat «mou» pourra être perçu de manière positive et crédible ou au contraire comme invraisemblable selon l'énergie dégagée par le candidat.

- Capacité de projection

On aime les candidats capables de se projeter dans leur avenir, avec une vision détaillée. Cette qualité démontre aussi votre capacité d'anticipation. On peut par exemple vous demander ce que vous feriez si vous gagniez au loto. Un autre exemple, typique, concerne votre projet

professionnel. Si vous faites part au jury de votre intérêt pour la finance de marché, il est possible qu'il vous demande de vous projeter dans 5 ans : quel poste, quel pays, quelle entreprise ? Creusez votre projet. Le jury n'ira pas vérifier ! On appréciera toujours plus un candidat qui a les idées très (trop) claires sur son avenir que l'inverse.

- Aisance à l'oral

Par opposition au candidat stressé, un candidat à l'aise dans l'exercice de l'entretien trouvera la décontraction nécessaire pour mobiliser ses moyens et répondre aux questions de manière lucide, voir avec humour. Même si un peu de stress est parfois bénéfique, l'enjeu de l'entretien engrange souvent une tension palpable et préjudiciable au candidat. Travaillez votre prise de parole en public, multipliez les simulations d'entretiens qui vous permettront -aussi- d'améliorer votre aisance à l'oral.

- Ecoute

Soyez extrêmement attentifs au jury et à ces remarques. Il arrive très souvent qu'un candidat interprète mal une question du jury. Dans ce cas, le jury essaye de lui faire comprendre de manière plus ou moins directe son erreur. Restez donc à l'écoute de votre jury pour interpréter au mieux ses remarques. Si le jury vous pose 3 fois la même question, c'est qu'il y a vraiment un problème

- Confiance en soi

On aime les candidats capables de tenir une argumentation avec le jury et qui semblent confiants dans leurs propos. Attention à ne pas confondre confiance en soi et arrogance. On peut travailler sa confiance en soi en approfondissant les différents sujets qui vous tiennent à cœur et qui risquent d'être abordés au cours de l'entretien...

- Leadership & capacité d'initiative

Avez-vous été à l'initiative de projet aux cours de vos études, stages ? Avez-vous mené un groupe dans le contexte d'une activité extrascolaire ? Si c'est le cas, sachez mentionner au jury ces expériences. Pensez à ce qu'elles vous ont apporté. Quelles sont les situations difficiles que vous avez eu à gérer ? Toutes ces informations permettront au jury de se convaincre de vos qualités comme leader de projet.

- Esprit entrepreneur / créativité

Vous sentez-vous l'âme d'un entrepreneur ? Cultivez-vous au fond de vous un projet de création d'entreprise original ? Avez-vous une idée de produit révolutionnaire que vous aimeriez commercialiser après l'école ? Il est dans votre intérêt, si un de ces projets vous anime de le mentionner au cours de votre entretien.

- Modestie

Dans un souci d'efficacité, je me contenterai de la définition du Larousse :

« Modération, réserve, retenue dans l'appréciation de soi-même »

- Originalité

Sachez vous démarquer des autres candidats. Évitez les discours de surface et les raisonnements simplistes. Sachez construire une argumentation propre qui s'appuiera sur *vo*tre expérience.

- Sincérité

Cela va de soit : ne vous créez pas un personnage, ne mentez pas au jury. Il est plus que probable que le jury s'en aperçoive. Soyez sincère et entier.

- Gout pour l'entreprise

Le jury voudra connaître votre goût pour l'entreprise : quelles sont vos espérances, comment vous voyez dans une entreprise, quelle type (PME, CAC40), avec quelle fonction et quel rôle. En résumé : qu'attendez-vous de votre futur employeur ?

4. Trame de l'entretien

a) Le début de l'entretien et introduction du candidat

Le début de l'interaction est destiné à mieux vous connaître. Il est courant de laisser au début de l'entretien la parole au candidat pour qu'il puisse se présenter :

- Identité et origine géographique
- Parcours scolaire et/ou universitaire
- Expériences professionnelles et/ou extra-scolaires
- Activités de temps libre
- Projet et motivation pour l'école

En résumé : qui êtes vous ? Qu'es-ce qui vous caractérise ? C'est à vous de donner les «clés» au jury pour qu'il puisse vous interroger par la suite. Souvenez-vous, le jury ne vous connaît pas. Il ne peut donc pas deviner ce qu'on ne lui dit pas ! Contrairement à ce que l'on peut penser, **l'entretien doit être mené par l'étudiant et non le jury. C'est donc à lui de donner les sujets d'accroche au jury pour l'emmener sur le terrain qu'il aura choisi.** 2-3 minutes sont largement suffisantes pour donner assez d'éléments au jury pour tenir tout l'entretien. Ne soyez donc pas trop long et allez à l'essentiel.

Si l'entretien démarre directement par des questions, rassurez-vous, elles seront certainement suffisamment ouvertes pour que vous puissiez amener le jury sur vos terrains de prédilection.

b) Le cœur de l'entretien

En fonction de votre introduction, la suite des questions pourra porter sur votre projet :

- orientation, choix de l'école ?
- idée de perspectives professionnelle ?
- secteur d'activité, zone géographique ?

une discussion plus générale :

- réflexion sur un sujet d'actualité
- loisirs

ou un point de votre introduction qui aura particulièrement intéressé le jury. Encore une fois, le but est de mieux cerner votre personnalité, vos motivations et votre profil.

En fonction de vos réponses et de vos affinités sectorielles professionnelles, certains jury vous poseront des questions de mise en situation professionnelle (création d'entreprise, DRH, directeur marketing ...). Le but est d'évaluer votre capacité à vous projeter et à vérifier dans quelle mesure ces intérêts sont réellement motivés.

Souvent on retrouve parmi les questions posées aux candidats certaines questions type. Même s'il est nécessaire d'avoir préparé une réponse à ces questions, ce n'est jamais très bon signe lorsque le jury fait trop appel à ces questions «tiroir» :

- Pouvez-vous vous présenter en 3 minutes (maxi) ?
- Pourquoi vous prendrait-on dans notre école ?
- Pouvez-vous me citer un élément d'actualité qui vous a marqué ?
- Pourquoi voulez vous faire notre école ?
- Pourquoi vous prendrait-on dans notre école ? (qu'est-ce qui vous différencie ?)

- Quel est votre projet professionnel ? Dans quelle entreprise par ex ? Connaissez-vous les principaux acteurs en France dans ce domaine ?
- Quels sont vos loisirs ?
- Votre dernier livre / film ?
- Pouvez-vous nous citer une qualité, un défaut ?
- Avez-vous une expérience professionnelle ?
- Voulez vous faire une partie du cursus à l'étranger ? Où ? Pourquoi ?
- On se projette dans 10 ans : vous êtes où ? Vous faites quoi ?

c) La fin de l'entretien

On laisse le plus souvent le candidat clore l'entretien. Il lui est donné la parole pour conclure, apporter un élément qui n'aura pas été abordé ou poser une question au jury. Typiquement, l'entretien se terminera avec une question du type :

- Avez-vous une question à nous poser ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter ?
- Y a-t-il un sujet que nous n'avons pas abordé au cours de l'entretien que vous aimeriez qu'on évoque maintenant ?

On peut aussi, à la fin, tester la capacité d'attention du candidat, par exemple en lui demandant de citer la profession de chaque membre du jury

5. Comment se préparer à l'entretien ?

L'un des meilleurs moyens de se préparer selon moi est la simulation d'entretien. Essayez de vous entraîner avec des personnes qui ne sont pas trop proches : l'exercice n'en sera que plus proche de la réalité et peut dans certains cas vous permettre de vous exprimer plus facilement. Il est fort probable que cet exercice vous sera proposé dans le cadre de votre préparation scolaire.

Je suis également favorable à l'utilisation de la vidéo au cours de ces répétitions, mais uniquement destinée au futur candidat. Se revoir permet en effet d'identifier plus facilement certains tics de langage ou de gestuelle.

Pensez à vous documenter sur l'entretien, ou plutôt les entretiens, car ils ne prennent pas tous la même forme (la lecture du présent document en un bon début !). Essayez de faire un bilan de vos qualités / compétences / expériences (en anglais *Self assesment*). Vous pourrez par exemple identifier vos points forts, ceux sur lesquels il faut que vous travailliez. Demandez-vous comment combler vos lacunes. La mise par écrit de ce bilan vous permettra de structurer votre discours et de réagir plus facilement aux questions du jury.

Dans le même esprit, travaillez votre introduction (s'il vous est demandé de vous présenter) : identifiez les éléments que vous voudrez mentionner au jury. A n'en pas douter, ceux-ci serviront de base à la suite de votre entretien.

6. Bibliographie

- [1] PGE PGO entretien de personnalité. <http://www.youtube.com/watch?v=nmnXo2HbGPQ>
- [2] Prepa-Hec.org. Entretiens concours Ecoles de Commerce. <http://www.prepa-hec.org/concours/entretiens>
- [3] Studyrama.com. Réussir son entretien aux oraux des grandes écoles http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=6367
- [4] L'entretien individuel aux concours des écoles de commerce : Bac, Bac +2, Bac +4, Prépas. Emmanuel Carré. Ellipses Marketing.
- [5] Guide pratique de l'entretien individuel aux grandes écoles de commerce. Philippe Arnal. Ellipses Marketing.
- [6] Intégrer une Grande Ecole de Commerce. Juliette Bugnon. <http://prepa-commerciale.blogspot.com/2007/03/comment-preparer-les-entretiens.html>