

# L'entretien individuel : une étape déterminante de l'oral

**Gilbert Guislain**

Professeur interrogateur,  
membre de jurys d'oraux aux concours des Grandes Écoles de Commerce,  
co-auteur du "Dictionnaire de Culture Générale" (PUF)

L'entretien individuel à l'oral des concours des grandes écoles de commerce est une épreuve peu académique dotée d'un coefficient parfois égal à la moitié du total de ceux des oraux. Autant s'investir alors dans une préparation sérieuse tout au long de l'année. Comme l'indiquent les précisions de l'ESSEC, le jury s'efforce d'évaluer l'aisance de communication, l'ouverture d'esprit, la sociabilité et la capacité d'adaptation et d'engagement.

## Entreprise, actualité, personnalité ■

L'un des objectifs de l'entretien est de mesurer les affinités du candidat avec l'univers économique et social qui doivent être évidentes. En dépit du discours officiel sur l'absence de profil type de candidat, l'originalité radicale et l'indifférence à la réalité économique me semblent périlleuses. Néanmoins, tout candidat doit savoir que l'oral ne peut requérir une connaissance approfondie des fonctions en entreprise : il ne s'agit pas d'un entretien d'embauche. Il est donc préférable d'éviter les clichés qui courent sur le marketing, l'audit, la finance, les res-

sources humaines. Mieux vaut manifester son intérêt pour certains secteurs d'activité, à partir des lectures économiques sur lesquelles le candidat ne manquera pas d'être interrogé, souvent dans le début de l'entretien. Il est préférable d'aborder quelques sujets bien maîtrisés : une situation de concurrence, un marché, une figure patronale, un produit, une campagne publicitaire, un secteur comme celui de la grande distribution ou du hard discount, que de vouloir empiéter des allusions à de multiples magazines cités comme autant de lectures obligatoires. Les expériences personnelles, les échanges avec des professionnels peuvent faciliter la connaissance de l'univers économique. En revanche, sont indispensables la connaissance des spécificités de l'école présentée – généraliste ou plus spécialisée –, celle de ses cursus, de ses activités associatives et de son insertion dans le tissu économique régional par exemple, s'il s'agit d'une ESC de province.

Il est souvent entendu que l'oral n'est pas une épreuve de culture et que les performances académiques ont été évaluées à l'écrit ; toutefois, l'intérêt au monde contemporain et à l'actualité récente est déterminant. Le candidat doit révéler ses qualités

intellectuelles et mobiliser toute sa culture générale. La lecture de la presse est vivement recommandée. En juin et juillet 2005, de multiples questions ont été posées sur le nouveau gouvernement, le référendum européen, la France du oui et celle du non, le déficit démocratique, les délocalisations, l'emploi, les fonctions à revaloriser, la mobilité sociale, les élites françaises, "l'exception française", l'euro fort, l'Europe à vingt-cinq, les affaires de justice, le juge d'instruction en France, la discrimination positive. Loin des banalités et des lieux communs, il convient de maîtriser une argumentation pertinente sans hésiter à s'engager, ce qui ne veut pas dire pour autant décliner une appartenance idéologique. Le terrain politique ou religieux n'est abordé aujourd'hui que si le candidat s'y engage lui-même. L'essentiel est de justifier ses positions. Des questions plus immédiates peuvent être posées sur le CAC 40, les taux d'intérêts, le SMIC, le RMI, les débats sur les contrats de travail, les hausses du premier juillet. Certaines n'ont pour objectif que de mettre le candidat à l'épreuve mais, si vous ignorez tout de l'actualité, cela peut mal augurer du résultat final. Être ouvert, cela implique la maîtrise de l'actualité.

*Référence*

Troisième champ de l'entretien : votre personnalité – motivations, dynamisme, capacités d'engagement – le cours de l'entretien révélant aussi vos qualités relationnelles, votre aptitude à l'écoute et votre aptitude à la communication. Il faut alors mettre en avant les activités déjà engagées, réfléchir à ses aptitudes, à son itinéraire personnel, mettre en avant ses capacités, ses appétits et ses passions en s'appuyant sur des exemples concrets même modestes, en écartant tout discours artificiel et illusoire. Il faut s'en tenir à ce qu'on sait et à ce que l'on fait vraiment. Qu'avez-vous fait par vous-même, hors du contexte familial et de ses avantages : voilà ce qui peut intéresser le jury... Ce dernier est souvent tenté d'attribuer un bonus à ce type de démarche.

## L'entretien en direct ■

Le questionnaire précisément rempli, mais sans réponses pléthoriques ou inversement trop succinctes, guide l'entretien avec le jury pour une durée de trente à cinquante minutes. Celui-ci est précédé d'un exposé liminaire de cinq minutes, comme dans certaines ESC telles La Rochelle ou Lille, qui permet au candidat de montrer déjà ce qu'il sait faire. Vous devez vous présenter de manière brève et efficace. Qui êtes-vous ? Pourquoi êtes-vous là ? Le cursus effectué, évoqué rapidement, doit laisser la place à l'exposé des motivations, des centres d'intérêt, des ambitions, des stages avec leur vécu et leurs leçons par exemple, en préférant toujours l'argumentatif au narratif. Il faut se garder des généralités vides ou superficielles que le jury n'entendra pas, en leur préférant des petits "titres" de quelques minutes, toujours à caractère personnel et pertinent, sans imposer un exposé savant et pesant sur un seul sujet. Les expériences humaines sont toujours les bienvenues, les images frappantes retenues des voyages sont attendues et ce ne sont pas des clichés de carte postale. Les jurys n'attendent pas de

connaissances de type académique présentées de manière trop sentencieuse mais l'expression d'un appétit personnel pour la culture : les idéologies, les débats, les polémiques, les milieux sociaux, les mentalités, les médias, le monde de la presse et de la politique, le paysage intellectuel, les modes, les lieux de mémoire, les citations, les formules, les slogans ne peuvent être ignorés. Les clichés, les lieux communs, les positions convenues, dites de "juste milieu", les anachronismes, les simplifications historiques sont à bannir. Vous serez souvent invité à évoquer tel roman, tel film : recadrez-le dans un contexte esthétique ou intellectuel pour mieux cibler l'intérêt. Une oeuvre ne saurait être une pièce détachée de tout contexte.

## Echanger avec le jury ■

Il est souhaitable d'éviter la rigidité comme la familiarité ou l'arrogance, le conformisme comme la passivité. Les attitudes relâchées ou bien repliées et crispées doivent être proscrites. Sachez intégrer les objections du jury et présenter ses attentes. Tentez de percevoir la manière dont il vous perçoit lui-même pour rectifier la trajectoire de votre discours si nécessaire. Mettez en avant vos passions et vos motivations, ce qui peut vous différencier du candidat précédent. Rythmez vos propos en soutenant l'intérêt et en vous adressant à tous les membres du jury qu'il faut tous regarder. Sachez répondre efficacement et non pas allusivement aux questions, élargir, déplacer le débat en rebondissant sur tel sujet qui vous est cher et que vous n'avez pas pu nécessairement aborder quelques minutes auparavant. Ne laissez pas le jury devoir vous relancer sans cesse, sans pour autant monopoliser la parole. Il ne faut donc pas subir l'entretien. Ne dites pas forcément ce qu'on voudrait vous faire dire, tenez-vous à des positions justifiées et non contradictoires. Il n'est pas

souhaitable de vouloir se conformer à un profil imaginaire de candidat.

Des questions déstabilisantes peuvent vous être posées passagèrement pour mesurer votre intelligence d'adaptation et votre stabilité émotionnelle. Mais la pratique de l'entretien est toutefois plus douce qu'il y a vingt ans ; les candidats bénéficient d'une plus grande autonomie, ce qui ne rend pas pour autant leur prestation plus aisée. Les questions sont souvent plus ouvertes et moins polémiques qu'autrefois ; mais ce sera à vous de faire vos preuves et d'aborder tous les sujets d'importance, sans laisser trop de terrain inexploré. Inversement, la multiplication de questions pressantes n'est pas forcément mauvais signe ; elle permet au jury de voir jusqu'où vous pouvez aller. Le harcèlement polémique reste toujours ponctuel ; quant au silence parfois calculé du jury, c'est une attitude rare qui oblige le candidat à faire ses preuves tout seul. Si le jury est "mou", il vous revient de dynamiser l'entretien, car un entretien "confortable" n'est pas toujours bon signe, mais aucun jury n'est en réalité passif, puisqu'il s'interroge en permanence sur le potentiel du candidat, sa maturité et sa capacité d'engagement.

Un bon entretien passe par une bonne connaissance de soi, par la préparation sérieuse des sujets qui pourront être abordés et la mise en avant des atouts de votre personnalité. "Point de prudence, point de conformisme, là où il ne faut être que soi-même avec ses opinions et ses contradictions, ses convictions et ses négations, ses passions et ses audaces, ses présomptions parfois" (commentaire de l'ESSEC concours 2005).

G. G.

### Lectures sur l'entretien

- *Face au jury*, Emmanuel Carré, Ellipses.
- *Éléments de culture générale*, Pascal Dumont, Gilbert Guislain, Jacques Bonniot, Ellipses.
- *L'épreuve d'entretien aux concours*, Patrick de Sainte Lorette et Jo Marzè, PUF, Coll. Major.
- *QCM commentés de culture générale*, Benoit Berthou et Gilbert Guislain, Ellipses

Référence