

# UNIVERSITÉS Le Monde

## DES ÉCOLES

### Concours : tout se joue à l'oral

En fin de lycée comme à bac + 2, les entretiens sont le moment décisif. Encore trop mal préparés par rapport aux écrits, ils ne s'improvisent pourtant pas

**E**tre bien classé à l'écrit des concours ne sert à rien si c'est pour perdre toute son avance à l'oral. Pour éviter le cauchemar qui consiste à passer du peloton de tête des admissibles à la liste des ajournés, il faut se préparer.

Les oraux réservent en effet leur lot de surprises. Le premier de la classe, celui qui n'a jamais connu l'angoisse de la feuille blanche, qui est incollable sur tout le programme, n'est pas forcément le mieux armé face aux regards inquisiteurs d'un jury. Franchir la barrière des écrits, c'est garantir qu'on maîtrise des connaissances de base suffisantes pour construire un savoir professionnel; passer le cap de l'oral, c'est bien autre chose, car ces épreuves servent aussi à sélectionner des personnalités.

Ecoles de management, d'ingénieurs, d'art, de sciences politiques et même de la magistrature: presque toutes les grandes familles d'établissements ont rénové leurs dispositifs d'admission ces dernières années, pour prendre cette dimension en compte.

Désormais, à côté du sujet classique, on peut évaluer en groupe. Et, parfois, faire jouer successivement plusieurs rôles, comme pour le fameux « triptyque », passage obligé pour la prestigieuse HEC. De quoi déstabiliser, ou dédramatiser: tout dépend du profil du candi-

**L'oral est le plus souvent un jeu gagnant-gagnant, où l'étudiant choisit l'école autant que l'école le choisit**

dat. Ce qui est sûr, c'est qu'il vaut mieux ne pas arriver les mains dans les poches.

Or, si les classes préparatoires excellent dans la préparation (académique), toutes ne sont pas en pointe pour les oraux, d'autant plus que bien des candidats ne se projettent pas très en amont dans cette échéance. C'est souvent dans les jours qui séparent les écrits

d'admissibilité et les oraux d'admission que se préparent ces épreuves, qui mériteraient pourtant d'être anticipées.

Cela explique qu'un marché parallèle se développe. Coaching ou autres types d'entraînement, de nombreuses formules se sont fait une place sur le marché. Ponctionnant au passage les comptes en banque des parents, déjà mis à mal par les inscriptions aux concours - mais les rassurant aussi!

Pour autant, si l'on exclut les quelques très grandes écoles que seuls quelques-uns visent vraiment, l'oral est le plus souvent un jeu gagnant-gagnant, où l'étudiant choisit l'école autant que l'école le choisit, dans un paysage qui offre plus de places qu'il n'y a de postulants. Cela, du moins, est vrai pour une bonne partie des 36 000 sortants de classes préparatoires et des 70 000 autres qui vivent les oraux comme une occasion de trouver une école qui les séduise; pas pour ceux qui n'ont qu'un nom en tête, depuis toujours. ■

MARYLINE BAUMARD

# Plus tôt préparé, premier à bien parler

Attendre de réussir les écrits pour s'entraîner aux oraux ? C'est trop tard. Entre jeux de rôle et culture générale, les Cordées de la réussite forment des lycéens peu rompus à l'exercice

**L**es oraux des concours des grandes écoles ne peuvent pas se préparer en trois jours, il faut les aborder le plus tôt possible », affirme Christine Di Domenico, professeure associée à l'École de management (EM) de Lyon, où elle est aussi responsable du programme d'ouverture sociale. Un des dispositifs de l'école, Trait d'union Prépas, s'adresse aux élèves de classes préparatoires. Ils bénéficient d'un tutorat hebdomadaire par des étudiants d'écoles, afin de préparer les concours.

Les oraux sont travaillés dès la première année, pendant plusieurs journées durant les vacances scolaires. Tests de personnalité, jeux de rôle, simulation d'oral, coaching, enregistrement vidéo, ateliers spécifiques en fonction du style des épreuves dans chaque école. L'entraînement n'a rien à envier aux préparations privées.

« Les élèves doivent avoir des choses à raconter à un jury, un vernis ne suffit pas », souligne M<sup>me</sup> Di Domenico. Aussi, nous les encourageons à trouver un job d'été ou à partir en séjour linguistique, nous leur organisons des activités culturelles atypiques... Autant d'expériences qu'ils pourront valoriser lors d'un entretien. »

En « PREP », des classes préparatoires de quatre lycées de la région parisienne où HEC assure un accompagnement intensif, les élèves profitent d'un coaching, de cours complémentaires, de séminaires sur le campus de l'école, de séjours linguistiques, d'un parrainage par un cadre d'entreprise... La

programme, à raison de deux épreuves blanches trois mois avant le concours.

« Nous nous préparons en cours d'année avec nos professeurs, mais être mis en situation avec des étudiants et des professionnels que nous ne connaissons pas est un entraînement encore différent », souligne Lamya Ilahiane, étudiante en première année à l'EM Normandie, qui a bénéficié de ce programme pendant sa prépa.

**« Les élèves doivent avoir des choses à raconter à un jury, un vernis ne suffit pas »**

Christine Di Domenico  
professeure associée à l'École de management de Lyon

Comme Trait d'union Prépas, PREP est une des Cordées de la réussite. Ce dispositif du ministère met en relation établissements d'enseignement supérieur, lycées et classes préparatoires pour promouvoir auprès des lycéens la poursuite d'études et les filières d'excellence.

Les « cordées » - on en dénombrait 326 en 2012, au bénéfice de près de 49 000 élèves - n'intègrent pas toutes des préparations aussi poussées. Leur principal objectif est d'encourager les élèves issus de milieux défavorisés à emprunter le chemin de l'enseignement supérieur, sans se refuser les voies les plus prestigieuses. Outre le tutorat et les parrainages, cela passe notamment par des sorties culturelles et des visites d'entreprises.

« Les sorties au théâtre ou au

un argumentaire et de sortir du "j'aime-j'aime pas", ce qui se révèle utile plus tard face à un jury ou à des professionnels », assure Nicolas Bazin, responsable des projets d'entrepreneuriat à l'École supérieure d'ingénierie et des travaux de la construction (ESITC) de Caen.

Apprendre à débattre ou préserver sa spontanéité en public : cela fait partie du programme d'études intégrées mis en œuvre par les instituts d'études politi-

concours d'entrée ne comporte que des épreuves écrites. « Tous n'intégreront pas Sciences Po, ils doivent donc acquérir un ensemble de compétences », explique Jacques Staniec, conseiller du directeur et chargé des programmes de démocratisation à l'IEP de Lille. « Tant que les grands concours resteront ce qu'ils sont, il faut que le candidat s'empare des codes qu'attend le jury. »

« Nous organisons dès la classe



tualité, les élèves de seconde exposent en public un travail thématique, puis en première ils présentent leur projet d'étude à des professionnels », détaille pour sa part Paul Vinachès, coordonnateur de Dispo, le programme d'égalité des chances de Sciences Po Toulouse. « Nous instaurons ces différents temps de parole dans des lieux prestigieux, hémicycle de conseil régional ou théâtre, pour leur donner confiance en eux et dans leur prise de parole. »

L'aisance à l'oral n'est pas plus négligée dans les cordées scientifiques qui préparent aux écoles d'ingénieurs. Les élèves des classes préparatoires du lycée Janson-de-Sailly (Paris-16<sup>e</sup>), qui participe à la cordée Nouvel Elan avec Paris Tech, abordent ainsi l'expression par le théâtre. « Je commence par des exercices ludiques, puis je leur parle des examens : le manque d'assurance à l'oral se répercute sur le fond de l'exercice imposé et fait penser à l'examineur que le

candidat ne l'a pas compris », explique Stéphane Lainé, à la tête du théâtre L'Eponyme et ancien ingénieur chimiste.

Bien des élèves gagnent aussi à démythifier les oraux. Au lycée Albert-Schweitzer de Mulhouse, enseignants, étudiants tuteurs et lycéens partent à Paris pour assister à des épreuves de grandes écoles d'ingénieurs. « J'ai pu suivre deux oraux l'an dernier, un qui s'est bien passé pour le candidat et un autre où c'était plus difficile...

C'est une épreuve qui m'impressionne encore », témoigne Aurélie Decker, élève en terminale S.

A Rouen, l'Esigelec, école d'ingénieurs généralistes, propose sa simulation d'entretien. « Les élèves issus des classes prépa sont d'un bon niveau, aussi l'entretien se joue-t-il à quelques points de culture générale, ou dans la façon dont le candidat se met en valeur », assure Annick Fouquet, responsable de l'ouverture sociale et de l'égalité des chances à l'Esigelec.

« L'idée de l'oral blanc est de rassurer le jeune, de lui apprendre à positiver son parcours. »

Pour Chantal Dardelet, responsable des programmes d'égalité des chances à l'Essec et du groupe « Ouverture sociale » à la Conférence des grandes écoles, « les Cordées de la réussite agissent sur la confiance du jeune, son ambition. Les élèves apprennent à se forger une opinion, à adopter les comportements adaptés à certaines situations. » ■

CORALIE DONAS

## Prendre un coach, le luxe d'une formation individuelle

Des professionnels vendent cher leurs conseils personnalisés pour réussir l'oral. De quoi rassurer les parents

Quelles sont vos trois qualités principales ? Vos principaux défauts ? Où vous voyez-vous dans cinq ans ? Quel est votre plus grand rêve, votre plus grande peur, pourquoi choisir notre école ? La motivation, le projet personnel, les qualités et les défauts. Sans généraliser outre mesure, les oraux des écoles de commerce se ressemblent. A la différence des épreuves de Normale Sup ou des écoles d'ingénieurs, il s'agit d'entretiens de personnalité qui permettent au jury de sonder le candidat. Gare à ne pas se caier sur un profil imaginaire ou trop standardisé : les jurys ne sont pas dupes.

Depuis quelques années, des coaches privés se sont engouffrés sur ce nouveau marché. « J'ai de plus en plus de demandes depuis 2008, reconnaît ainsi Gabriel Brabant. Ce sont les parents qui me contactent le plus souvent, et deux fois sur trois c'est la maman, parce qu'elle trouve son enfant trop stressé. » Cet ingénieur de formation se souvient d'ailleurs que les oraux n'étaient pas son fort et qu'ils l'avaient même fait chuter dans les classements.

Quatre mois avant de passer les oraux, Léa Schlegel, 20 ans, a fait appel à Sophie Degât, une ancienne de l'Essec, aujourd'hui professeure aux Etats-Unis. « Le sys-

tème scolaire n'incite pas les élèves à parler de soi : on n'apprend jamais à mettre en avant nos qualités. Or, dans le monde professionnel, c'est exactement ce que l'on va devoir faire. J'avais besoin d'une tierce personne qui ne me connaissait pas et qui pourrait m'aider à mieux me connaître », explique la jeune fille, étudiante à l'Ecole de management (EM) de Lyon depuis septembre 2012.

Elle y a laissé ses étreintes de Noël - 200 euros les deux séances -, mais l'investissement a été bénéfique. Ainsi, à la Reims Management School, « j'ai tout de suite remarqué que les membres du jury essayaient de me déstabiliser. Ils regardaient leur montre, leur portable... » Changement d'ambiance à l'oral d'espagnol de l'Edhec. « Le jury m'a demandé : qu'est-ce que vous pouvez apporter à l'école ? » Ce jour-là, Léa était habillée avec des couleurs vives. « Du soleil, a-t-elle répondu. Et, si vous voulez, je peux vous apprendre le rock de salon. » Osé ! La candidate a entraîné un professeur ; il a joué le jeu. Quand elle a raconté cela à ses proches, ils étaient soufflés. Mais c'est à cet oral qu'elle a obtenu sa meilleure note...

Pour Yves Gautier, coach spécialisé dans les entretiens d'embauche et de

motivation, le sentiment du jury « se fonde dès les premières minutes. Il faut être bon dès qu'on entre dans la salle. Le langage corporel est très important : il faut regarder le jury dans les yeux, se tenir droit, parler lentement, être souriant ». Le professionnel a recensé dix pièges à éviter, comme la présentation bateau, le manque de répondant, l'absence de connaissance sur l'école ou encore une voix monocorde. Sa formule de base n'est pas donnée : 470 euros pour quatre heures de formation et une séance vidéo pour apprendre à se présenter.

En classes préparatoires, les étudiants misent beaucoup sur l'écrit. Même s'ils sont préparés à l'oral, ils peuvent passer à côté. « Souvent, ils donnent tout ce qu'ils peuvent à l'écrit et s'écroulent ensuite. Et, trois mois plus tard, il faut trouver l'énergie pour passer l'oral », souligne Gabriel Brabant. Sophie Degât évoque un autre problème : « Ils n'ont pas toujours pris le temps de réfléchir à leurs expériences passées, à leurs envies. » Elle conseille de préparer un petit texte pour organiser sa pensée et argumenter. Mais, surtout, ne pas le réciter !

Dans ses séances (150 euros), Gabriel Brabant utilise parfois la PNL (programmation neurolinguistique) et les procédés de visualisation qui vont avec. « Je demande à mes étudiants de visualiser leur stress. En général, cette technique marche mieux avec les littéraires qu'avec les matheux ! Fux, ils ont besoin qu'on leur trouve des solutions. » La finalité de ces séances est de modifier la posture de l'étudiant : « L'objectif est de passer du "je n'y arriverai pas" à

mathématiques, par exemple, certains étudiants, s'ils sont bloqués devant un exercice, vont tourner en rond sans pouvoir sortir de cette situation. »

Pour bien se préparer, l'idéal est de se livrer à un ou deux essais dans l'année. « Cela permet de corriger certains tics : bouger trop les mains, répéter les mêmes mots », explique Eric Cobast. Ce professeur agrégé, qui enseigne la littérature en khâgne, est le « M. Culture générale » des classes prépa. Chaque année, ils sont des centaines d'étudiants à suivre les conseils qu'il prodigue sur son blog.

Pour réussir son oral, il faut selon lui être énergique, positif, volontaire, et en adéquation avec sa lettre de motivation. « L'important est de montrer que l'école répond à son projet, qu'on n'y va pas pour faire plaisir à papa et maman ou parce que ça fera bien sur son CV », insiste-t-il. Le spécialiste conseille par ailleurs d'assister à des oraux en spectateur.

### « Il faut être bon dès qu'on entre dans la salle : le langage corporel est très important »

Yves Gautier

coach spécialisé dans les entretiens d'embauche et de motivation

Quid des nouveaux coachs ? Pas tendre, Eric Cobast considère qu'ils représentent une mode de plus. « Après les coachs diététiques, les coachs sportifs, aujourd'hui, il y a les coachs privés pour les concours... Une façon de facturer cher des conseils prétendument pédagogiques. » ■

## Convaincre, répondre, observer : l'oral à trois voix de HEC

SI LES ENTRETIENS de personnalité se sont généralisés à l'ensemble des écoles d'ingénieurs et de management, HEC entend cultiver sa spécificité en proposant une alternative à cet exercice devenu familier : le « triptyque », auparavant appelé « face-à-face ». D'anciens candidats ayant intégré l'école témoignent.

Voici la donne : au cours d'une demi-journée, chaque étudiant assume trois rôles successivement et dans un ordre aléatoire. Le convaincant, qui a tiré au hasard l'un des nombreux sujets prévus, expose son point de vue pendant quatre minutes, après s'être préparé pendant dix minutes. Face à lui, le répondant, qui prend connaissance de l'énoncé au début de l'ex-

posé du convaincant, doit débattre avec son interlocuteur pendant cinq nouvelles minutes, en défendant la thèse opposée ou en complétant son analyse par une approche nouvelle.

Enfin, celui ou celle qui joue le rôle de l'observateur assiste à deux discussions de ce type, puis se retrouve seul face au jury. Répondant aux questions qui lui sont posées, il doit mettre en valeur la contribution des différents candidats et exposer une analyse critique de chacune des deux disputes.

### Débattre pour s'entraîner

Le triptyque est régi par des codes et des attentes que les candidats maîtrisent plus ou moins bien. « Pour ma part, j'avais tout au plus un

entraînement tous les deux mois, organisé par ma classe prépa », explique Manuel. Mais il existe d'autres moyens de s'entraîner. En fait, « toute occasion de débattre permet de s'aguerrir » en vue d'une épreuve qui évalue d'abord « les qualités de réflexion, de jugement et d'orateur du candidat ».

Toutefois, « beaucoup ne s'y préparent pas avant les résultats des écrits, estimant ne pas avoir le niveau pour être admissibles », explique Pierre. Après, on peut encore s'entraîner avec ses enseignants ou ses camarades. Cela dit, « les professeurs connaissent assez mal l'épreuve », constate Lionel, et les simulations entre amis, dans les conditions du concours, sont souvent plus efficaces. »

Chaque année, pourtant, des erreurs récurrentes sont commises. « Il faut engager un dialogue, une discussion, et éviter de tomber dans l'affrontement ou la joute oratoire », explique Pierre. La qualité d'écoute et la maîtrise de soi restent primordiales pour réussir l'épreuve, et les étudiants considèrent trop souvent que leurs idées doivent triompher.

Pour autant, « il convient de ne pas tomber dans la complaisance et la recherche systématique du compromis », complète Lionel. La discussion doit être naturelle, résume Marie, qui souligne qu'il faut « éviter les formules toutes faites qui rendent le débat convenu et artificiel ». ■

VINCENT COSTE

# Un peu moins seuls face au jury

Les entretiens collectifs suscitent des interactions entre candidats pour évaluer leur aptitude à travailler en équipe. L'exercice, moins formaté que l'oral traditionnel, peut faire peur

**V**otre commune souhaite réglementer la circulation du centre-ville et fait appel à votre classe pour sensibiliser les habitants. » Voilà une situation dans laquelle les candidats aux formations en management de l'Essca, à Angers, peuvent être amenés à se projeter lors de leur entretien. Pour élaborer leur argumentaire, ils disposent de quarante minutes.

Un format plutôt classique pour un oral, à ceci près que l'épreuve réunit cinq ou six lycéens. « Cet entretien nous permet d'apprécier la capacité d'écoute des jeunes et leur aptitude à travailler avec d'autres », note Pascale Moreau, directrice du recrutement et des concours de l'école. Des points d'autant plus importants que « dès la première année, les étudiants s'impliqueront dans des projets de groupe pour des entreprises. »

À Sciences Com, on scrute aussi ces compétences, et l'entretien collectif a été généralisé à toutes les voies d'entrée de cet établissement nantais. S'agissant de cursus préparant aux métiers de la communication, l'exercice est opportun. Il présente

**« Il faut s'efforcer de faire avancer le groupe, que ce soit par un accord ou une objection »**

David Wantz  
directeur de la communication de Sup de Co La Rochelle

Le principal objet d'inquiétude est de devoir composer avec des inconnus. Cela peut sembler d'autant plus difficile qu'il est impossible de s'appuyer sur les remarques ou les questions du jury: la plupart du temps, celui-ci reste dans un rôle d'observation, quel que soit le style de sujet choisi par l'école. « En général, les candidats sont assez stressés, et, sur les Salons, nous recevons beaucoup de questions à propos de l'entretien collectif, notamment sur l'attitude à adopter », poursuit Valérie Claude-Gaudillat. Une préoccupation dont il vaut mieux se méfier: en s'enfermant dans une posture, on risque de perdre de vue les circonstances et l'enjeu même de l'épreuve.

À l'Essca, par exemple, au terme de temps imparti, le jury attend « une solution construite et crédible », indique Pasca-

le Moreau. « Le jury évaluera la contribution du candidat par rapport à la conclusion proposée par le groupe », ajoute David Wantz. Son conseil: « Toujours s'efforcer de faire avancer le groupe, que ce soit par un accord ou une objection. » Bref, il faut se concentrer sur le sujet et intervenir avec à-propos. « Si l'on arrive le jour J en décidant de jouer tel ou tel rôle, on ne pourra pas s'adapter à la situation », poursuit David Wantz.

Ces épreuves n'exigent pas une grande préparation, mais on peut se renseigner en amont sur les spécificités de chaque école. À l'ESRA, qui forme aux métiers techniques du cinéma, l'entretien collectif prend ainsi un tour particulier: à partir d'un extrait de film, il s'agit de débattre pendant près d'une heure et demie. Là non plus, pas de programme à

aussi l'avantage d'être « moins formaté », selon la directrice, Valérie Claude-Gaudillat: « Lors des entretiens individuels, les candidats sont très préparés et il y a peu de surprises. » Un effet de répétition mis à mal par les interactions en groupe.

« Le naturel ressort beaucoup plus facilement en entretien collectif », confirme David Wantz, directeur de la communication de Sup de Co La Rochelle, qui propose cette épreuve aux concours de niveaux bac et bac+2. Notant que celle-ci est « souvent bien perçue par les candidats, conscients de la dimension sociale des écoles », il relève tout de même des appréhensions.

réviser. Le jury n'évalue pas les connaissances cinématographiques, il s'attache à la « manière dont les candidats se positionnent dans un groupe », précise le directeur, Denis Morel.

Pour noter les prestations, il s'appuiera notamment sur le nombre de prises de parole, l'assurance du candidat et la manière dont il expose ses idées. Comme dans tout oral, reste à garder un œil sur la montre. « Certains démarrent très vite mais s'essoufflent, d'autres auront besoin de plus de temps pour se lancer. Mais le jury, vigilant, apprécie le candidat sur la totalité des quarante minutes », rappelle Pascale Moreau. Pour réussir l'exercice, il n'existe donc pas d'autre recette que de jouer le jeu et d'oublier – un peu – la pression du concours. ■

AURÉLIE DJAVADI

# Cinq types de candidats difficiles à juger

Les élèves réservés, moyens ou trop confiants font douter les jurys, qui améliorent leurs techniques d'analyse pour mieux les évaluer

**P**assage obligé de la plupart des concours d'entrée, l'entretien de personnalité est un exercice délicat pour les candidats. Il l'est aussi pour les institutions et leurs jurys, car la subjectivité y tient une place importante. Les écoles savent qu'il est malaisé, sinon présumptueux, de prétendre jauger un candidat en une demi-heure d'un échange plus ou moins convenu. « Le recrutement n'est pas une science exacte », rappelle Béatrice Nerson, directrice adjointe de l'ESC Grenoble. « Comme nos candidats sont jeunes, il est souvent difficile de juger de leur potentiel. »

Si la grande majorité des étudiants ne pose pas de difficulté particulière d'évaluation, il arrive que tel ou tel, à l'issue de sa prestation, laisse les membres du jury dans un grand embarras, voire qu'il les divise fortement, notamment s'il s'est montré timide ou simplement moyen.

Pour pallier ces difficultés, les établissements s'entourent de précautions. À l'ESCP Europe, on veille à diversifier autant que possible les profils des trois membres des jurys. L'ICN de Nancy propose aux candidats un jeu de cartes afin qu'ils se livrent, pour afficher leur potentiel et leur motivation. L'Edhec a renoncé à mettre des notes : « Nous utilisons une grille de huit critè-

res qui pousse les jurys à revenir à des aspects concrets et à prendre position », précise Anne Zuccarelli, directrice des programmes académiques.

## Cas de conscience

À l'Essec, la durée même de l'entretien – quarante-cinq minutes, voire davantage – limite les risques. « Mais nous savons que nous passons parfois à côté de très bons candidats, admet la directrice générale adjointe, Françoise Rey. C'est inévitable. » « En moyenne, nous avons un cas de conscience par jury, sur dix à douze candidats », reconnaît Franck Moreau, directeur du programme grande école de la business school Skema. « Nous utilisons deux

moyens : la grille d'évaluation, qui nous oblige à "objectiver"; et nous nous demandons si nous avons envie d'accompagner l'étudiant dans son parcours. » Sciences Po Paris s'épargne ces affres : « Nous avons un tel afflux de candidats que nous ne prenons que les plus convaincants », explique Françoise Mélonio, doyenne du collège universitaire de l'établissement. « Et nous avons peu de cas vraiment douteux. »

Mais si le désaccord persiste ? Presque toujours, les écoles imposent à leurs examinateurs de trouver un compromis. La négociation est parfois longue et laborieuse, et les candidats n'imaginent pas à quelles féroces empoignades peut donner lieu leur

prestation une fois qu'ils sont sortis de la salle d'entretien...

Reste qu'un jury peut avoir ses faiblesses et ses biais d'appréciation : après trois ou quatre candidats faiblaris ou jugés ennuyeux, celui ou celle qui relève un peu le niveau a de fortes chances de bénéficier d'une certaine bienveillance... La chance et le hasard de l'ordre de passage peuvent ainsi jouer un rôle.

De même, le simple fait de se montrer souriant et ouvert permet parfois de grappiller de précieux points, comme pour un recrutement en entreprise : l'entretien reste aussi un exercice de séduction. ■

JEAN-CLAUDE LEWANDOWSKI

## Le moyen

LE CAS le plus répandu est celui du candidat ni brillant ni vraiment mauvais : quelle note lui attribuer ? Autour de la moyenne, entre 8 et 12 sur 20. L'ennui, c'est que ces notes ne sont pas éliminatoires, en général, et ne constituent pas non plus un coup de pouce. Cela revient à ne pas trancher, et les établissements souhaitent limiter ces notes moyennes : « Nous demandons à nos examinateurs de se positionner clairement », confirme Claudine Bertin, directrice du programme « Master en management-grande école » à l'ESCP Europe. ■

## Le taiseux

AUTRE SPÉCIMEN problématique, et pas très éloigné du précédent : celui du candidat qui ne se dévoile pas – le robinet d'eau tiède, en quelque sorte. Impossible de savoir qui est cet élève, difficile de déterminer les raisons de l'intégrer dans l'école ou de le refuser. « Est-ce l'étudiant qui n'est pas bon, ou le jury qui ne pose pas les questions qui lui permettraient de se mettre en valeur ? Difficile de savoir », observe Claudine Bertin, de l'ESCP Europe. Et donc, difficile pour les auditeurs de noter la prestation, dans un sens ou dans l'autre... ■

## Le gagneur

LES CANDIDATS surentraînés ont multiplié les entretiens « à blanc », étudié les techniques des recruteurs, prévu des parades à toutes leurs questions pièges... Quelques-uns ont aussi bénéficié des conseils d'un professeur ou d'un professionnel du recrutement, voire d'un coach. Ils déroulent confortablement leur leçon bien apprise. Les jurys détectent en général ce type d'attitude et demandent au candidat de répondre de façon plus spontanée, quitte pour cela à lui poser deux ou trois questions insolites. Mais certains élèves maîtrisent si bien l'exercice qu'ils sont capables de ne pas (trop) afficher leur virtuosité.

## L'effarouché

IL EST FACILE de repérer un grand timide : rougeurs, transpiration, mains moites, petits tremblements, propos saccadés ou hésitants... Faut-il ou non tenir compte de ce trait de caractère, qui est un élément de la personnalité ? En règle générale, les écoles donnent pour consigne à leurs examinateurs de mettre les candidats à l'aise. Paradoxalement, il peut même arriver que le postulant se voie bénéficier d'une sorte de bonus ou d'une certaine indulgence, simplement parce qu'il s'est montré intimidé... ■

## La vedette

RESTE LE CANDIDAT sûr de lui au point d'en devenir arrogant. Certains trouveront ce comportement irritant, voire insupportable, quand d'autres apprécieront l'aisance et la fluidité du propos. Le plus souvent cependant, cette attitude sera pénalisée : les jurys ont tendance à n'apprécier que modérément les personnalités un peu trop fortes, estimant qu'elles auront du mal à s'intégrer dans une classe. « Cela peut jouer en leur défaveur », admet Béatrice Nerson, de l'ESC Grenoble. Mieux vaut donc « la jouer modeste », même si les écoles assurent qu'elles sont en quête de personnalités affirmées... ■

J.-C.L.

# Les écoles jouent la séduction

**L'**oral, un moment de stress, de choix et de révisions? Certes. Mais ne le résumez pas seulement à d'austères amphigames ou à de sourcilieux jurys. C'est aussi le moment où un candidat choisit son école.

Il s'agit de confronter ses motivations aux possibilités qu'ouvre l'école, pour « éviter ensuite les déceptions, d'un côté comme de l'autre », résume Théo Habermusch, directeur de la communication de l'École de management (EM) de Strasbourg. L'établissement met ainsi en avant son statut d'école universitaire, et donc les contacts que cela suppose avec la recherche. Quant à l'ESCP-Europe, elle rappelle sa situation au cœur de Paris et ses campus à l'étranger.

« A ce stade, les familles se posent des questions très concrètes », souligne Solène Heurtebis, chargée de communication et de promotion à l'EM Normandie. Le logement, le financement des études, les liaisons en transports : autant de sujets qu'elle a abordés avec les parents accueillis lors des concours 2012.

Ayant noté que les accompagnateurs des candidats de niveau bac restaient lors des épreuves, l'école leur a concocté une rencontre avec le responsable et l'équipe de communication, ainsi qu'une visite

des locaux et de la ville. « Les échanges ne portent pas que sur l'EM Normandie, on est là pour parler d'orientation avec eux », précise Solène Heurtebis.

Un tiers des enfants des quarante à cinquante participants ont finalement intégré l'école. « Bien sûr, j'aurais aimé que le taux de transformation soit plus élevé », reconnaît Solène Heurtebis, qui juge que cela a néanmoins permis de « créer une proximité et d'identifier les questions qui préoccupent les parents ». En prévision de la prochaine édition

Pour attirer, les écoles s'affichent sur le Web, entre l'humour

**« A Audencia Nantes, il y avait des jeux et des sketches. Ça permet d'oublier un peu la fatigue »**

Alice  
étudiante en management

des clips de bienvenue – comme avec ce candidat qui joue les agents secrets à l'EM Lyon – et les vidéos souvenirs ponctuées par les chorégraphies des équipes de l'ESC Clermont ou d'Audencia Nantes.

Quant aux sites Internet destinés aux admissibles, ils dispensent bien sûr conseils et informations, mais on peut aussi y pro-

grammer ses dates d'oral, prévoir un hébergement ou réserver son transport de la gare au lieu d'examen. « Lorsque j'ai appelé le numéro indiqué sur le site de l'école, j'ai été très bien reçue et on m'a demandé si j'avais des inquiétudes ou des questions sur l'entretien », se souvient Hélène Fétis, en première année à l'EM Strasbourg.

Les écoles veulent « mettre les candidats à l'aise pour leur permettre de passer ces épreuves dans les meilleures conditions possibles », selon Akila Hadjadj, responsable des concours et des admissions à l'école d'ingénieurs Télécom Sud Paris. Cela implique un important travail d'organisation en coulisses, avec l'appui d'élèves recrutés comme stagiaires pour l'occasion, appelés « admissibles ».

« C'est une sacrée machine, d'autant que le nombre de candidats a explosé, confirme Théo Habermusch. En 2012, nous avons accueilli 3725 admissibles sur six semaines, contre 1900 en 2007. Il a fallu renforcer le staff, qui compte près de 60 personnes. Dès le mois de février, nous commençons à recruter les managers d'équipes. Toute l'école se mobilise, notamment le service des relations avec les entreprises, auprès des jurys. »

En plus de ces dispositifs, les institutions déploient un éventail d'animations, de la découverte du campus ou de la ville à des activités sportives. En 2012, dans le

cadre de son opération « Be & Become », l'ESC Toulouse proposait même de terminer la journée par un pique-nique sur les bords de la Garonne et de visiter la ville en péniche.

« Je fais partie des personnes qui ont passé le plus d'oraux dans ma prépa », raconte Alice, inscrite à Audencia Nantes. « C'était un vrai marathon, j'ai voyagé dans dix villes. A Audencia, l'accueil était très enthousiaste, il y avait des jeux et des sketches, cela permet d'oublier un peu la fatigue et l'ambiance de concours entre les épreuves, mais aussi de recueillir différents points de vue sur l'école. »

Certes, les candidats ont déjà forgé leurs préférences ou s'appuient sur des critères externes, comme les classements. Il n'empêche que l'étape des oraux est décisive pour les écoles, quels que soient le rang et la réputation de l'établissement.

« Certains des candidats que nous recevons auront à faire un choix. Dans une offre très large, il faut qu'ils puissent bien repérer les spécificités de chaque établissement », explique Claudine Bertin, directrice du programme « Master en management-grande école » de l'ESCP-Europe. Et de souligner l'importance des témoigna-

ges que peuvent apporter les membres du bureau des étudiants qui gèrent l'accueil.

Télécom Paris Sud veille à ce que les différentes filières et associations soient représentées parmi les admissibles – de quoi ouvrir le dialogue avec les candidats et leur permettre de se projeter dans les années à venir. « Lorsqu'ils arrivent aux oraux, les jeunes n'ont qu'une idée abstraite de l'établissement, juge Akila Hadjadj. A travers les visites des labos, des équipements, et les rencontres avec différents interlocuteurs, on leur permet de passer de l'imaginaire à la réalité. » ■

AURÉLIE DJAVADI



# La note ne plaît pas mais c'est comme ça

Certains candidats recalés demandent une réévaluation. S'ils acceptent souvent de s'expliquer, les examinateurs ne transigent pas sur le caractère souverain de leur décision

**M**a fille était la meilleure élève de sa prépa, et pourtant elle n'est pas admise. C'est incompréhensible. » Des messages de ce genre, véhéments ou éplorés, parviennent parfois aux grandes écoles après la proclamation des résultats d'admission. Les concours génèrent leur lot de déçus, voire de mécontents, d'autant que certaines épreuves orales, comme l'entretien de personnalité, laissent une large place à la subjectivité et donc aux interprétations divergentes.

La plupart des éconduits digèrent leur échec en silence, mais une minorité n'accepte pas le verdict et tente de l'inverser, en demandant par exemple à repasser une épreuve. Avec des arguments parfois surprenants : « Je suis très motivé : vous devez absolument me prendre », ou « C'était un accident, je vous l'assure »...

Ces réclamations ne sont pas très nombreuses. « A peine quelques-unes par an », indique-t-on à l'École de management (EM) de Grenoble. Une quarantaine en 2011 à l'ESCP-Europe, et une petite soixantaine en 2012, pour près de 1400 candidats à l'oral. A l'Edhec, on compte une vingtaine de « demandes d'éclaircissements », dont quelques-unes seulement peuvent être

qualifiées d'« insistantes », sur plus de 2000 candidats. A l'Essec, on ne compte pas plus d'un ou deux appels par an, pour 850 entretiens. « Parfois, le candidat veut simplement comprendre pourquoi il a été mal noté », précise Françoise Rey, directrice générale adjointe de l'école. Quant à l'oral de HEC, il ne suscite guère que dix à vingt demandes de vérification chaque année.

Le plus souvent, ce sont les parents qui montent au créneau. « Et parfois les grands-parents », ajoute-t-on à Sciences Po. « Il nous est même arrivé qu'un père, au téléphone, se fasse passer pour son fils candidat. Mais il a fini par se trahir », se souvient Béatrice Nerson, directrice adjointe de l'ESC Grenoble.

Cette mobilisation permet de mesurer l'importance de l'enjeu pour les familles, et la très forte pression qui s'exerce sur le candidat dans certains milieux. « Certains se sentent réellement investis par leur entourage de la responsabilité d'intégrer une école prestigieuse », observe Claudine Bertin, directrice du programme Master en management-grande école de l'ESCP-Europe. S'ils échouent, ils ont beaucoup de mal à assumer. »

L'échec peut aussi avoir un goût amer pour les candidats qui ont « cubé », c'est-à-dire redoublé leur deuxième

année de prépa : ils savent qu'ils ont laissé passer leur dernière chance. Le coup est encore plus rude pour ceux qui avaient été admis dans un établissement l'année précédente mais avaient choisi de cuber dans l'espoir de décrocher une école plus cotée, et ont raté l'objectif.

« En général, les déçus se contentent de demander des explications sur leur note. Seuls quelques-uns, entre dix et vingt par an, vont un peu plus loin », précise Françoise Mélonio, doyenne du collège universitaire de Sciences Po. « Plus que des vraies contestations, nous avons parfois des questions, confirme Michèle Bornert, responsable des concours à l'ENA. "Êtes-vous sûrs que j'ai bien eu 4 sur 20 ?", nous demande-t-on parfois. » Il est vrai que le fameux grand oral est public, et que son jury

## « Certains se mettent à instruire le procès de l'école. Ils voient des magouilles partout »

Thierry Debay

directeur des admissions et des concours à la CCI de Paris

compte cinq membres. De quoi limiter les erreurs d'appréciation et, par conséquent, les litiges.

Pour d'autres au contraire, la déception vire à la paranoïa. « Certains se mettent à instruire le procès de l'école », raconte Thierry Debay, directeur des concours et des admissions à la chambre de commerce et d'industrie de Paris. « Ils voient des magouilles partout, invoquent des faits dérisoires, mais qu'ils jugent révélateurs... Nous recevons une dizaine de courriers de ce type par an. »

Il arrive aussi que l'affaire prenne une tournure franchement conflictuelle. Des parents dépités se fendent parfois d'un courrier – en recommandé, pour faire bonne mesure – à la direction de l'établissement. « Quelques-uns parlent de prendre un avocat et d'aller en justice. En général, ils renoncent très vite », note Béatrice Nerson. Au passage, certains n'hésitent pas à signaler leurs relations haut placées : « Je travaille moi-même à la chambre de commerce », qui est l'organisme de tutelle de nombreuses business schools ; « Je connais personnellement untel »...

De leur côté, députés, sénateurs ou célébrités en tous genres acceptent parfois d'attirer l'attention des examinateurs sur le cas de tel ou tel candidat recalé. « Cela nous fait sourire, et nous ne donnons évidemment pas suite », indique-t-on à l'Edhec. Il s'agit là de cas extrêmes qui se comptent sur les doigts d'une main.

À l'ENA, le dernier vrai contentieux remonte à 2009. Il a débouché sur un recours devant le tribunal administratif. L'affaire n'est toujours pas jugée. HEC n'a connu ces dernières années qu'une seule plainte, d'ailleurs aussitôt éteinte pour vice de forme.

Face à ces réclamations, les écoles jouent la carte de l'intransigeance cour-

toise. « Pas question de revenir sur les décisions des jurys, assure Franck Moreau, directeur du programme grande école de la business school Skema. Ce serait la porte ouverte à toutes les dérivées. » À l'EM Normandie, il arrive que le président du jury ressorte la fiche d'appréciation du candidat et s'en explique avec l'intéressé. Rien de plus.

« Il faut être clair : il n'y a aucun recours possible sur les notes attribuées par les jurys, martèle Anne Zuccarelli, directrice des programmes de l'Edhec. Cependant, nous répondons toujours aux étudiants ou à leurs parents qui nous demandent d'expliquer une note, car il peut être très perturbant, pour un jeune de 22 ou 23 ans, de ne pas comprendre pourquoi il a échoué. Nous lui expliquons qu'un entretien raté ne remet pas en cause sa valeur, nous essayons de le rassurer. »

Même stratégie à Sciences Po : on donne une réponse aimable mais ferme, qui suffit dans la plupart des cas à désamorcer les tensions sans revenir sur les notes. Une seule exception, il y a quelques années : une « erreur de calcul manifeste » avait été corrigée.

Pour faire face aux mécontents, les établissements disposent d'un argument de poids : « La souveraineté du jury est un principe absolu, rappelle Françoise Mélonio. Si on touchait à ce principe, plus un seul jury ne serait à l'abri. C'est tout le système des concours qui serait menacé. » La plupart des écoles ont d'ailleurs pris leurs précautions en se dotant d'un règlement qui limite les possibilités de recours. Ainsi du concours Mines-Ponts, dans lequel les réclamations pour l'oral ne peuvent concerner « que les contrôles matériels ou la conformité aux programmes », et où « seules les réclamations faites par les candidats eux-mêmes sont prises en considération ».

Quant à l'ENA, elle a trouvé une parade originale et constructive en organisant

## « Nous expliquons qu'un entretien raté ne remet pas en cause la valeur de l'étudiant »

Anne Zuccarelli

directrice des programmes de l'Edhec

des rencontres entre la présidente du jury, avec ses assesseurs, et les admissibles recalés à l'oral. « Ces échanges sont un levier d'amélioration pour les candidats », estime Michèle Bornert.

Curieusement, même des candidats qui ont réussi le concours et intégré l'école de leur choix demandent parfois des explications au jury. Ils ne sont pas mécontents de leur note, mais veulent mieux comprendre ce que les examinateurs ont apprécié dans leur prestation. « C'est une façon pour eux de mieux se connaître, constate Béatrice Nerson. Cela peut leur être utile pour la suite... ou pour choisir leur école. » ■

JEAN-CLAUDE LEWANDOWSKI

