

Chapitre 1

Les types d'entretien

L'oral d'examen

Parmi différentes acceptions, je retiendrai dans cet ouvrage la définition de l'examen que donne Legendre, dans le Dictionnaire actuel de l'éducation : « Épreuve ou série d'épreuves que l'on fait subir à un candidat dans le but d'évaluer ses apprentissages, en vue de la sanction des études ».

Il s'agit donc d'un contrôle d'acquisition de connaissances et de compétences portant sur un programme défini avec précision, bien connu du candidat qui doit en avoir assimilé les contenus. La réussite à un examen suppose que l'on obtienne une note minimale, généralement la moyenne, soit 10 sur 20. Le nombre ou le pourcentage de reçus n'est pas défini. Il peut être très important.

L'oral de concours

Le concours place les candidats dans une situation totalement différente. Il « vise la sélection d'un nombre déterminé de candidats » (ibid). La réus-

site ne dépend plus du seul candidat mais aussi des autres, avec lesquels il entre en concurrence. Il s'agit d'être le meilleur ou parmi les quelques-uns qui seront sélectionnés, en fonction d'un nombre de places défini à l'avance. Un classement est établi à l'issue des entretiens, avec éventuellement une liste d'attente. De ce fait, il ne s'agit plus d'obtenir la moyenne mais la meilleure note ou le meilleur classement possible. Dans un oral de ce type, pour lequel le programme est loin d'être toujours défini avec précision, la personnalité et les potentialités du candidat sont évaluées. Lorsque plusieurs jurys participent à ce type d'entretien, l'harmonisation des notes est un problème que l'on ne saurait nier. Des exemples en seront donnés dans la dernière partie de ce livre.

La soutenance de mémoire ou de dossier

Un mémoire (ou un dossier) est un écrit portant sur un sujet que généralement le candidat a choisi. Il renvoie à un travail de présentation de données ou de recherche de connaissances et d'acquisition de méthodologie, afin d'organiser une réflexion personnelle. La soutenance d'un mémoire s'effectue en deux temps. Lors de la première partie, le candidat présente son travail et le cheminement de sa réflexion. On attend qu'il ne se contente pas d'une simple reprise de ce qu'il a écrit mais qu'il dépasse son propos, prenne du recul et ouvre des perspectives. Lors de la seconde partie, le candidat s'entretient avec les membres du jury qui vont évaluer la réelle acquisition de connaissances, la qualité de la réflexion et la capacité à argumenter. Ensuite, des questions pourront s'ouvrir à des domaines connexes au sujet traité.

Quel que soit le type d'entretien, il faudra aussi garder à l'esprit que contrairement à une idée très répandue, l'expression est très loin d'être uniquement verbale, voire principalement verbale. Les attitudes corporelles, les mimiques, les sourires constituent également une forte traduction de la personnalité. Ainsi que le note Charline Licette, dans *Maîtriser la parole en public*, « les mêmes mots seront compris différemment selon le ton, la gestuelle de l'interlocuteur ».

Dans certaines épreuves, la dimension comportementale peut même s'avérer prépondérante, notamment en situation de concours.

Chapitre 2

L'oral aux examens

Il ne s'agit pas de répertorier l'ensemble des épreuves orales que passent les élèves et les étudiants lors des examens, mais de dégager quelques tendances concernant la nature des oraux, leur préparation, leurs conditions de passation et leur importance respective. Une comparaison pourra être ensuite effectuée en abordant les mêmes points pour les concours.

Il convient de distinguer les examens passés au cours de la scolarité secondaire, tant dans l'enseignement général, que dans l'enseignement technologique ou dans l'enseignement professionnel, de ceux passés dans l'enseignement supérieur.

Dans l'enseignement professionnel

Depuis 2009, les contrats de plans régionaux des formations professionnelles sont ratifiés dans une démarche contractuelle par les préfets, les recteurs et les présidents de région. Ils concernent les lycées professionnels et polyvalents, les CFA (Centre de formation d'apprentis) et la formation continue pour adultes pour les demandeurs d'emploi et les personnes en reconversion, ainsi que les formations professionnalisantes dans le secteur

sanitaire et social. L'ancrage régional de la formation conduit à une mise en relation plus étroite avec les entreprises, facilitant l'accès à un langage commun que les élèves peuvent ainsi s'approprier.

La préparation

Pour ceux qui partent vers la vie active, certains établissements dispensent une formation spécifique pour la préparation à un entretien. Ils apprennent comment se présenter, se comporter selon les exigences d'un poste et s'adresser à un chef d'entreprise. Les échecs sont principalement dus à des inadéquations avec le savoir-être requis.

À tous niveaux, l'accompagnement et l'aide des professeurs sont jugés précieux pour optimiser les chances des candidats, notamment lors de la présentation de Travaux Pratiques.

Les épreuves

Pour les élèves passant un CAP ou un BEP, les oraux se déroulent au cours de la formation. Une partie importante des bac pro se passe maintenant en CCF (contrôles en cours de formation). L'oral intervient lors des stages en entreprise, pour présenter les rapports de stage et un objet technique ou une étude réalisée dans le cadre d'un projet. De façon générale, les élèves sont d'accord pour estimer que les membres de jurys ont un rôle facilitateur, et ce du CAP au bac pro.

Dans l'enseignement général et technologique

La préparation

Selon les filières, la présence et le degré de préparation sont très variables. En général, il n'existe pas de préparation spécifique aux épreuves orales. « C'est par la participation en classe » m'a-t-on souvent répondu. Mais pour quel temps annuel de parole selon le style pédagogique du professeur et l'effectif de la classe ? Et quid des oubliés qui, manifestement, ne prennent pas la parole pendant les cours ?

Si vous n'avez pas choisi une section littéraire, vous ne bénéficierez au mieux que d'un oral blanc. Ce cas de figure n'est d'ailleurs pas exclu pour les littéraires, même si les professeurs avancent une forme d'individualisation les concernant. En conséquence, je conseille aux élèves de ne pas hésiter à intervenir pendant les cours, pour apprendre à formuler des questions, en effectuant des demandes précises.

Les épreuves

Dans l'enseignement technologique

À l'issue de la classe de première, les élèves passent une ou deux épreuves orales obligatoires : en français et en histoire-géographie (pour certaines séries). Pour le bac, ils ont des épreuves orales obligatoires et facultatives en langues et arts.

Dans l'enseignement général

À l'issue de la classe de première, les élèves passent l'épreuve de français qui comporte un écrit et un oral. Ils subissent des épreuves orales obligatoires et facultatives en langues, plus diverses épreuves orales facultatives en arts, langues orientales... Les épreuves de rattrapage se passent toutes à l'oral.

Lors des épreuves orales les jurys, conscients du stress de l'épreuve, ont souvent, eux aussi, un rôle facilitateur envers les candidats qui rencontrent des difficultés.

Ce qu'ils m'ont confié concernant les oraux d'examen

Le point de vue des élèves

- À des degrés certes divers, ils ressentent une forte appréhension des situations d'oral et ils s'interrogent sur les critères des examinateurs. « C'est dur d'être confronté à un adulte. »
- « Je tremble, je suis pressée, j'oublie tout ; une fois l'oral terminé, tout me revient... »
- « À l'oral, on déballe tout d'un coup, tellement on est pressé d'en finir. Au bout de cinq minutes on n'a plus rien à dire et on s'en va. »

Tous déplorent de ne pas être assez préparés. Ils souhaiteraient une formation et non un seul oral blanc et encore pas toujours. Cela les embêterait, m'ont-ils dit, mais ils voudraient trouver la « **bonne méthode** » : « Comment expliquer ce qu'on sait ? »

Le point de vue des professeurs

Ils reconnaissent aux élèves une certaine aptitude à la communication, au contact, mais le registre de langue pose problème. Ils constatent un gros déficit en vocabulaire ; mal maîtrisé, même pour des termes courants. Ce qui renvoie au paradoxe d'une aptitude et d'une volonté à communiquer mais sans maîtriser les outils de base le permettant.

Dans l'enseignement supérieur

Dans l'enseignement technologique

Les étudiants de BTS passent un oral en langue(s) vivante(s) et un oral lors de la soutenance de leur rapport de stage (fort coefficient) et du projet qu'ils défendent dans le cadre de ce stage. Le style de cette présentation se rapproche de la communication dans le monde professionnel. Toutefois, après l'obtention de leur diplôme la tendance à la poursuite d'études est en augmentation. En liaison avec l'Université, des mises à niveau sont prévues dans le cadre de partenariats pour intégrer un cursus universitaire de niveau bac + 3 à bac + 5 ou accéder à des concours d'entrées dans des écoles de commerce, de gestion ou d'ingénieurs.

Les filières technologiques accordent une place plus importante à l'oral. On peut souvent relever l'existence d'exercices de prise de parole, dans lesquels l'étudiant présente une thématique et fait valoir son point de vue en argumentant. Certains établissements assurent une préparation spécifique avec d'anciens professionnels dont certains interviennent dans le cadre d'associations. Dans une classe de BTS, d'anciens cadres et responsables ont fait passer des simulations d'entretien. Sur les trente élèves, quatre auraient été reçus. Ainsi, tous ont pris conscience qu'un oral se prépare. Ils ont ensuite suivi avec beaucoup d'intérêt et d'attention l'analyse de leurs prestations suivantes et les conseils apportés.

À l'université

L'autonomie des universités a renforcé la diversité des enseignements qui y sont dispensés. Elle a aussi favorisé un rapprochement avec le monde de l'entreprise, qui reste à amplifier en intégrant la recherche-développement. Nombre de cursus incluent des études dans des universités à l'étranger (programme Erasmus d'échanges universitaires européens). Chaque année est divisée en deux semestres, à l'issue desquels les étudiants passent des partiels, dans leurs différentes unités d'enseignement (disciplines). Les notes obtenues aux partiels, contrôles terminaux uniquement écrits, sont prises en compte avec celles obtenues lors des travaux dirigés ou pratiques, en contrôle continu, pour obtenir des crédits (30 par semestre) dont le nombre détermine la poursuite des études et l'obtention des diplômes, licences et masters.

En fonction des matières étudiées, la part de l'oral est très variable. De façon générale, là non plus, il n'existe pas de formation spécifique à l'oral. Dans les cours en amphithéâtre, la parole appartient au professeur et les étudiants ne prennent la parole (mesurée en durée) que dans les seuls travaux dirigés ou pratiques, ou lors de rendez-vous avec leur directeur de mémoire...

Dans la réussite aux examens, l'écrit occupe une place prépondérante

Qu'il s'agisse de licence (bac + 3) ou de master (bac + 5). La qualité de la restitution orale est peu ou pas prise en compte, à l'exception des matières littéraires. Jusqu'au bac, la mémorisation et la restitution de connaissances sont les principaux critères d'évaluation. Dans l'enseignement supérieur, le traitement des connaissances et l'acquisition de méthodes de travail prennent une place croissante, mais ils sont beaucoup plus évalués à l'écrit. En revanche, la correction de la langue et les qualités de communication ne sont que peu valorisées. Les exigences sont bien sûr plus élevées lors du soutien d'une thèse, mais les connaissances académiques, la rigueur de la construction et la méthodologie de recherche mise en œuvre, sont beaucoup plus déterminantes que les qualités d'expression et de communication.

En revanche, aide non négligeable pour l'oral, dans de nombreux cas, les professeurs qui ont participé à la formation font partie des jurys, ainsi que j'en donnerai un exemple lors d'une soutenance de mémoire.

La préparation pour présenter ses travaux ou exposer ses connaissances à l'oral s'effectue donc pour ceux qui le désirent, en dehors du strict cursus universitaire, en solitaire, avec d'autres étudiants, plus rarement avec un professeur ou dans des cours privés.

Chapitre 3

Les concours d'entrée dans les grandes écoles

Le contexte économique

La crise économique que traverse l'ensemble des pays du monde à des degrés divers, touche tout particulièrement l'Europe, dont la France. La courbe du chômage ne cesse d'augmenter. 10,4 % en juillet 2013 et 25,7 % pour les moins de 25 ans. L'investissement régresse et les entreprises qui pourraient se développer rencontrent les pires difficultés pour emprunter, auprès d'un système bancaire frileux. Nul ne peut prédire de façon crédible une inversion de tendance. Dans ce contexte, les entrepreneurs qui en ont la possibilité hésitent à embaucher et deviennent de plus en plus exigeants quant aux qualités que doivent posséder les candidats à un poste. Le niveau d'études ou de qualification requis est donc nécessairement de plus en plus élevé.

Comment assurer sa réussite quand on est confronté à la recherche d'un emploi ?

Les filières professionnelles, déconsidérées par beaucoup comparées à la « voie noble » des études générales, permettent de trouver des débouchés beaucoup plus facilement. Ainsi que nous l'avons vu, à la sortie d'un bac ou d'une licence pro, les étudiants ont déjà pratiqué le langage de l'entreprise. De plus, ils se révèlent directement opérationnels. L'enseignement général des collèges et lycées ne permet que rarement de trouver des emplois, s'il n'est pas complété par des études universitaires ou le passage par une « grande école ».

Les grandes écoles

Vous avez obtenu le bac avec mention très bien, suivi une prépa et vous allez intégrer Polytechnique, HEC, Normale sup, l'ENA... Mais il existe plusieurs centaines d'autres grandes écoles en France (il n'en existe pas de liste officielle) qui acceptent même au niveau de mentions « assez bien », en fonction du profil des élèves qui pourront accéder à des emplois recherchés. Les grandes écoles préparent notamment, avec des débouchés quasi assurés, aux métiers d'ingénieurs, à ceux du secteur commercial dans leurs différentes composantes, ainsi qu'aux hautes fonctions de l'administration. Chaque école possède donc ses formations spécifiques. Il ne saurait être question dans le cadre de cet ouvrage d'effectuer une présentation de la diversité de ces écoles et des débouchés qu'elles offrent. À l'issue de la scolarité secondaire, un certain nombre de concours sont accessibles aux titulaires du baccalauréat (17,3 % des admissions). La plupart sont proposés au niveau bac + 2, à l'issue des classes préparatoires ou de l'université. La quasi-totalité de ces concours comporte une ou plusieurs épreuves orales.

Les élèves provenant des classes préparatoires ne représentent « que » 38,5 % des admis dans l'ensemble des grandes écoles (Source : Conférence des grandes écoles 2012). Cependant, leur pourcentage de réussite est particulièrement élevé si l'on compare les effectifs des classes préparatoires et ceux de l'université. De plus, ils sont beaucoup plus nombreux dans les grandes écoles les plus prestigieuses. Aussi, la formation spécifique dispensée dans les prépas mérite d'être étudiée pour son excellente préparation aux concours (se reporter au chapitre 2 de la cinquième partie de ce livre, pour un complément d'informations statistiques et une étude critique).

Suivre une classe prépa ?

Pour intégrer les grandes écoles de commerce, d'ingénieurs ou de l'administration, beaucoup considèrent que les classes préparatoires constituent la voie royale. Les fameuses et redoutées prépas sont enviées, décriées, jalosées, copiées, mais elles suscitent un intérêt indiscutable.

Bien entendu, d'une prépa à une autre, il existe des différences considérables entre le niveau d'examen des dossiers pour l'admission, en fonction du projet et de la spécialisation de l'école. De grandes prépas parisiennes recrutent des élèves ayant 18 de moyenne, d'autres en province estiment qu'un dossier peut être jouable à partir de 12 de moyenne, sans qu'elles doivent être déconsidérées pour autant.

Je vous invite à la rencontre de professeurs et d'élèves de classes préparatoires d'un très bon niveau, dans un établissement de province qui a intégré récemment le top 25 des écoles de commerce. Avant de leur laisser la parole, je précise qu'il ne s'agit que d'un exemple et non d'un modèle ou d'une description du fonctionnement général des classes préparatoires.

« Sous réserve de travailler assidûment, les étudiants sont pratiquement certains d'intégrer une école de commerce au bout de deux ans. Ils sont quasiment assurés de trouver un emploi avec des conditions de rémunération très acceptables. Cela vaut la peine de s'en donner les moyens en suivant une prépa. »

« Il va de soi que le niveau requis pour envisager une prépa doit être très bon, mais plus encore, il doit être extrêmement équilibré. Indépendamment des notes qui sont nuancées en fonction de l'établissement d'origine, **une très grande importance est accordée aux appréciations**. Elles doivent faire état d'un potentiel et d'une envie de travailler. Manifester des qualités relevant du savoir-être requis chez de futurs cadres supérieurs est très apprécié, telles que la capacité à s'adapter, l'esprit d'ouverture, le sens de l'organisation, la prise d'initiative. »

« En fonction de l'investissement consenti, les profils des élèves évoluent notablement sur les deux ans. Certains possédant un excellent profil obtiennent certes de bonnes écoles, mais ils auraient pu obtenir des établissements beaucoup plus cotés. Inversement, des élèves arrivés avec

un niveau plus faible s'épanouissent et obtiennent, eux, les excellentes écoles, car la classe préparatoire est un accélérateur de talents. Cela est dû au fait que les prépas mettent en évidence des qualités qui ne sont pas qu'académiques : une capacité à travailler ensemble, à désirer se dépasser, avoir envie de travailler et de comprendre le monde, ce que le lycée n'a pas toujours su mettre évidence. »

« **Les classes préparatoires renvoient à une importante rupture par rapport au lycée.** Celui-ci s'adapte au niveau des élèves, tandis qu'en classe préparatoire, les élèves doivent s'adapter au niveau de la prépa, car les exigences des concours d'entrée aux grandes écoles n'ont pas évolué. Certains, sans trop travailler, obtiennent facilement une mention au bac. En prépa, il va falloir commencer à travailler. Ceux qui veulent poursuivre avec le rythme du lycée, accumulent du retard faute de l'investissement nécessaire et doivent lorsqu'ils en prennent conscience "mettre les bouchées doubles", à condition qu'il ne soit pas trop tard. Il ne s'agit plus de travailler les matières ayant des coefficients importants. Aucune ne doit être négligée, même si les mathématiques ont une importance considérable. La culture générale, l'histoire, les langues vivantes pourront faire la différence. **Aucune impasse n'est possible.** Ceux qui comprennent très rapidement ce que l'on attend d'eux rattrapent l'écart lycée/prépa. Ils jouent le jeu et pour eux cela fonctionne très bien. »

« En réponse à l'affirmation d'un professeur selon lequel : "Certes, les classes préparatoires sont très exigeantes, mais **ce n'est pas le bagne**", certains élèves de première année affichent un sourire qu'il faut bien sûr interpréter comme une approbation. En revanche, ceux en deuxième année, à six semaines des concours d'entrée dans les écoles (qui se déroulent à la mi-avril), affichent une mine nettement moins enjouée. Leur tension se devine. Cependant, on peut parier que comme ceux qui les ont précédés, ils reviendront pour aider les professeurs à faire passer des entretiens à leurs successeurs. L'année suivante, à cette occasion, ils porteront un regard extrêmement positif sur leurs années de prépa qu'ils considèrent comme une aventure humaine. La cohésion du groupe leur a permis de trouver dès la première année, la solidarité et une forte entraide avec le but commun d'intégrer la meilleure grande école possible. »

« **Une grande partie du travail effectué dans l'ensemble des disciplines prépare les élèves aux épreuves orales** dont on va voir qu'elles sont déterminantes pour beaucoup. En classe prépa, il va falloir apprendre à penser, et à écrire. À comprendre le monde contemporain. Pour être au

niveau de l'épreuve des concours, il va falloir apprendre à rédiger (même si l'on a eu 16 de moyenne en philo). Pour le bac, si on apprend, on y arrive. On restitue. En prépa, apprendre ne suffit pas. Il faut acquérir des techniques de travail, une méthodologie afin d'utiliser la base de connaissances, certes nécessaires, pour traiter des sujets de réflexion. Deux ans sont nécessaires pour y parvenir grâce aux colles (ou Khôlles¹), aux rencontres individuelles, aux devoirs surveillés et à l'accompagnement personnalisé des professeurs. Ces qualités de réflexion et de distanciation nécessitent un travail colossal, en dehors des cours, pour acquérir et traiter un énorme volume de connaissances. »

« **La culture générale** comporte deux versants : littéraire et philosophique. En classe prépa, les étudiants doivent réapprendre (apprendre) la méthodologie de la dissertation, en fonction de la didactique propre à chaque discipline, avec des devoirs réguliers. Apprendre à construire leur pensée et à la restituer avec clarté en maîtrisant des concepts, par un travail nécessairement très personnel, à partir de lectures et d'informations diverses. La lecture est indispensable pour trouver des points d'appui, de comparaison, de contradiction, d'élévation, au profit de sa construction personnelle. Il convient d'acquérir des qualités de lecteur accompli par une familiarité continue avec des textes variés, ce qui développe des systèmes de pensée qu'aucun autre support ne peut apporter. Ceci va permettre de s'affranchir totalement du "je pense que... , donc, c'est vrai" et de comprendre que l'on ne fait jamais que s'appuyer sur ce que d'autres ont pensé, pour l'assimiler et ensuite prendre ses distances. »

« En classe préparatoire, avec le support des compétences qui précèdent, **on se prépare aux entretiens**. L'oral est travaillé par le système des colles. Au départ, les élèves disposent de vingt minutes pour réfléchir sur un sujet au hasard : "le surhomme", "sommes nous condamnés au progrès ? " et préparer un exposé de dix minutes. Au bout de trois minutes, on voit des jeunes gens qui sont arrivés rouges et qui finissent blêmes. Ils n'ont plus rien à dire et n'avaient auparavant pas trouvé grand-chose à dire. À terme, ils sont transformés, capables de tenir un discours organisé, structuré, appuyé sur des connaissances. La récurrence des colles est un outil absolu essentiel pour la capacité que l'étudiant va devoir mettre en œuvre pour parler, s'exprimer, poser sa pensée, s'adresser vraiment à quelqu'un. Indépendamment des professeurs, des personnes extérieures participent au rituel des colles, y compris d'anciens élèves ainsi que je l'ai

1. « Colle » a été rebaptisée « Khôlle » par les élèves de Khâgne pour conférer à ce mot une dignité orthographique plus conforme à leur orientation littéraire et à leur culture gréco-latine.

indiqué. Ce système permet aussi de compenser le peu de prise de parole des élèves lors des cours magistraux. »

« S'il est vrai que la structuration de la pensée orale et de la pensée écrite ne peuvent se séparer, les modes de restitution varient du fait des éléments de communication non verbale. Ils sont pris en compte. On apprend à entrer, à dire bonjour, à s'asseoir. On travaille les postures, la gestuelle, les codes vestimentaires... »

« **J'insiste sur l'importance fondamentale des épreuves orales de culture générale**, en vue de l'intégration dans les grandes écoles. De nombreux candidats n'ont que de faibles différences à l'issue de l'écrit. Or cette épreuve se voit attribuer des notes "extrêmes". Elle comprend souvent deux oraux : un d'admissibilité et un d'admission. Ce qui est apprécié c'est l'adaptabilité, la flexibilité, savoir livrer son point de vue avec clarté ET avec le sens des nuances dans une perspective dialectique. »

« **Dans les langues vivantes** deux exercices : thème et version respectent les principes et la méthodologie énoncés précédemment. Ils participent fortement au perfectionnement et à l'apprentissage de la langue... française. Les langues vivantes sont les seules matières avec une épreuve orale et une épreuve écrite, ce qui peut conduire à réussir ou échouer à un concours. De plus, l'échelle de notation est pleinement utilisée. »

Commentaires

Pour le choix d'un établissement, indépendamment des résultats obtenus, il convient de se renseigner sur le fonctionnement de l'équipe de professeurs. L'ensemble des enseignants, sous le pilotage du chef d'établissement, doit travailler dans le même sens, en complémentarité pour permettre aux étudiants de construire une pensée précise dans une langue claire et argumentée, s'appuyant sur un large support de connaissances. Ils doivent accompagner les élèves et les soutenir, en répondant à leurs demandes par des contacts individuels.

Toutefois, avant d'envisager une classe préparatoire, il convient d'être capable et d'accepter de consacrer toutes ces heures, tant de cours que de travaux personnels.

Chapitre 4

Les concours de la Fonction publique

Le contexte de la Fonction publique

J'ai traité les différents aspects liés aux perspectives d'évolution de la Fonction publique dans l'ouvrage intitulé *Réussir vos entretiens professionnels* publié chez GERESO Édition (octobre 2013). J'y aborde les évolutions en termes de personnels, de missions et de structures administratives, en liaison avec les impératifs budgétaires qui continueront à s'imposer. Cela conduira à faire mieux, avec moins.

Message difficile à faire passer...

L'état des lieux

Fin 2011, les pourcentages des 5 493 000 personnels de la Fonction publique (source INSEE) sont les suivants :

- État 47 % ;
- territoriale 33 % ;
- hospitalière 20 %.

L'État emploie des personnels titulaires et des personnels non-titulaires (contractuels et vacataires), qui sont au nombre de 891 000. Ils représentent 16,2 % des effectifs de la Fonction publique (donnée retenue par le ministère de la réforme de l'État, dans la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012).

Au cours des trente dernières années, les effectifs de fonctionnaires ont plus augmenté que ceux du privé. La Fonction territoriale a doublé, les deux autres ont connu une relative stabilité, liée en partie à la décentralisation et à la réduction des effectifs.

Les concours de recrutement

Les fonctionnaires sont classés en trois catégories, A (niveau bac + 3) pour l'encadrement, B (niveau bac) et C. Indépendamment, les hauts fonctionnaires occupent les positions décisionnelles. Il s'agit de niveaux théoriques. Dans la réalité, les candidats aux concours possèdent pour la plupart des diplômes d'un niveau supérieur. Pour les fonctionnaires, le recrutement s'effectue très majoritairement par concours. Il est organisé différemment dans les fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière. Les modalités des nombreux concours varient également selon les ministères et selon le corps auquel le fonctionnaire se destine.

Il existe des concours externes et des concours internes. Les premiers concernent des personnes qui n'appartiennent pas à la Fonction publique. Les seconds sont réservés aux fonctionnaires titulaires qui souhaitent exercer d'autres fonctions. Pour pouvoir s'inscrire à un concours, il faut soit posséder un diplôme obtenu dans le cursus scolaire ou universitaire, soit remplir des conditions de grade et souvent d'ancienneté pour présenter un concours interne. La majorité des concours comprend des épreuves écrites qui rendent admissible et une ou plusieurs épreuves orales d'admission. Fréquemment, avant la prise de fonction, une formation est assurée par les ministères d'accueil ou des organismes de formation, tels les Instituts Régionaux d'Administration (IRA).

Pour la catégorie C (postes les moins qualifiés), le recrutement peut s'effectuer par concours ou par voie contractuelle. Dans ce dernier cas, une sélection sur dossier est suivie d'un entretien avec une commission. On propose aux candidats de traiter des situations concrètes révélatrices de leur personnalité : « Vous recevez des usagers à un guichet. L'un d'entre

eux proteste et se montre particulièrement exigeant (ou en colère). La file d'attente s'allonge. Comment allez-vous réagir ? » Une demande similaire peut être posée à un candidat au niveau hiérarchique immédiatement supérieur.

Dans l'enseignement, on rencontre de graves difficultés de recrutement et pas seulement dans les disciplines scientifiques. Tous les postes correspondant aux besoins ne sont pas couverts du fait du cumul de deux phénomènes. D'une part, trop peu de candidats se présentent aux concours suite à la baisse d'attractivité du métier d'enseignant. D'autre part, tous ceux qui se présentent ne possèdent pas les connaissances correspondant au niveau attendu. D'où le recours à de trop nombreux contractuels et vacataires.

Enfin, il faut savoir que la Fonction publique vous propose la plus grande diversité de métiers (plus de 500). Vous pouvez donc passer un concours pour devenir, entre autres : agent technique forestier, pilote d'hélicoptère, lieutenant de port ou garde champêtre.

L'évolution du service d'un fonctionnaire

En période de difficultés économiques, les candidats au recrutement sont très nombreux, alors que l'on observe une forte décroissance du nombre de postes à pourvoir. Le plus souvent, ils sont surdiplômés. Suite à l'élévation du niveau de recrutement, les tâches de simple exécution sont remplacées par des tâches plus complexes (management, postes techniques et d'expertise) pour une meilleure adaptation aux évolutions technologiques et sociétales. L'adaptabilité et les mobilités géographiques et fonctionnelles sont de plus en plus demandées. Ces exigences plus élevées ne vont pas sans frustrations, principalement pour ceux qui sont recrutés en catégorie C, avec les rémunérations les plus faibles et qui se voient confier des missions de plus en plus complexes. En effet, un fonctionnaire d'État doit être capable d'organiser son action à quelque niveau de responsabilité que ce soit, en améliorant les services qu'il doit donner aux usagers, en fonction de leurs besoins et demandes. Il doit s'interroger sur l'efficacité, l'efficacé et la qualité de sa propre action, donc procéder à l'autoévaluation de sa pratique professionnelle au regard des objectifs qui lui sont fixés.

Ces données fondamentales sont prises en compte lors des entretiens, en considérant qu'à moyen terme les effectifs de la Fonction publique, surtout d'État et territoriale, sont nécessairement appelés à diminuer et qu'un fonctionnaire doit avant tout, rendre un service à l'**usager**.

Concernant le recrutement des cadres

Dans l'encadrement, quel que soit le niveau, tout fonctionnaire doit posséder :

- des savoirs : connaissances institutionnelles ;
- des savoir-faire : management, animation, organisation de projet ;
- des savoir-être : comportement, posture professionnelle correspondant à l'encadrement exercé, capacité décisionnelle.

Il existe donc une analogie de nature avec des différences de degré d'exigence au niveau de l'expertise et de la maîtrise du savoir-être, au fur et à mesure qu'augmente le niveau d'encadrement. À haut niveau, les connaissances sont à peu près identiques. Certes, des différences distinguent les savoir-faire. Mais pour accéder à un niveau d'encadrement plus élevé, un fonctionnaire doit essentiellement démontrer un degré supérieur de maîtrise du savoir-être. Lors des entretiens, les critères portent donc majoritairement sur cet aspect.

Le principe républicain du concours

Le recrutement par concours respecte le principe républicain d'égalité devant l'épreuve. Les candidats ne sont pas connus des correcteurs, ni des membres des jurys d'oraux. Il paraît donc juste. Cependant, les candidats dépendent des différences de notation d'un correcteur à un autre ou d'un jury à un autre. De plus, les épreuves des concours portent majoritairement sur la possession de connaissances scolaires ou universitaires et non sur les compétences attendues dans l'exercice des fonctions futures, certes variables en fonction des administrations dans lesquelles les personnes reçues seront affectées. Ceci génère des échecs et des déceptions. Certaines « bêtes à concours » sont reçues brillamment mais sont inefficaces fonctionnellement, par défaut de la capacité à s'adapter à un environnement professionnel donné. De même, posséder un master ne garantit aucunement la capacité à enseigner.

Toutefois, une évolution se dessine. Les sujets des concours internes ne portent plus sur la culture générale qui n'avait pas de lien avec les compétences professionnelles. Ils sont recentrés sur l'opérationnel et la réflexion correspondante, ce qui offre des possibilités de promotion à des agents très compétents, mais peu diplômés. On leur demande de connaître leur environnement professionnel et de situer les missions des différents services dans l'évolution sociopolitique. D'où des sujets tels que :

« Les comités techniques paritaires et le dialogue social » ou « les risques psycho-sociaux ».

De nombreuses formations sont dispensées au sein de la Fonction publique pour permettre aux fonctionnaires d'accéder à des responsabilités supérieures. Elles intègrent une composante « préparation de l'entretien ».

Le conseiller carrière

Cette nouvelle fonction a été instituée pour accompagner les agents à progresser dans leur carrière, pour les renseigner sur les conséquences et les opportunités offertes par les nouvelles lois, notamment la procédure de reconnaissance des acquis de l'expérience (RAEP, loi du 2 février 2007). Cette reconnaissance se substitue au diplôme requis pour présenter un concours. Pour valoriser leur expérience et déterminer comment évoluer vers le grade qu'ils veulent atteindre dans le cadre de la promotion interne, les agents doivent apprendre à rédiger un recueil des acquis de l'expérience professionnelle. Le conseiller mobilité les y aide car ce document constitue un support utilisé lors des entretiens par les différents jurys, dans les concours internes de catégories A et B. On leur demande une réflexion sur eux-mêmes, leur carrière, de relater leur expérience, leurs atouts, leurs compétences. On relève une réelle difficulté pour établir une liaison entre les compétences, la façon dont elles ont été acquises et les tâches qu'ils doivent exécuter. Cependant, cette nouvelle possibilité de promotion interne recueille un intérêt reconnu.