
N° 36 | 2025
varia

Un recrutement bien mérité : défis et tensions d'une procédure de sélection réformée dans le conseil

Louise BELLAMY *Doctorant*
IRISSO
Université Paris Dauphine

Édition électronique :

URL :

<https://revue-rfse.numerev.com/articles/revue-36/3377-un-recrutement-bien-merite-defis-et-tensions-dun-e-procedure-de-selection-reformee-dans-le-conseil>

ISSN : 1966-6608

Date de publication : 25/08/2025

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : BELLAMY, L. (2025) Un recrutement bien mérité : défis et tensions d'une procédure de sélection réformée dans le conseil . *Revue Française de Socio-Economie*, (36).

<https://doi.org/10.34745/>

Mots-clés :

1. Introduction

Depuis la fin des années 1990, les notions de « crise des élites » ou de « fracture sociale » se sont imposées dans le débat public. Face au constat de l'endogamie sociale des élites, c'est le principe méritocratique, supposé assurer de manière juste l'allocation des places dans les sociétés démocratiques modernes, qui est mis en doute. Pour répondre à ce souci de diversification des élites, différents dispositifs ont vu le jour au cours des années 2000, aussi bien du côté des écoles de formation des élites à travers les dispositifs d'ouverture sociale des grandes écoles [Allouch, 2022; Oberti and Pavie, 2020; Zanten, 2010] que du côté des grandes entreprises via l'institutionnalisation de fonctions dédiées à la diversité [Bereni, 2023]. Depuis les travaux fondateurs de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron [1964], la sociologie a largement documenté le rôle reproducteur du système scolaire et interrogé la conception du mérite qu'elle diffuse. Les dispositifs mis en place pour renouveler les élites ne sont pas étrangers à de nouvelles conceptions du mérite.

A partir d'un cas original d'un dispositif de recrutement dans le secteur du conseil, l'article s'intéresse à cette question du renouvellement des élites et son incidence sur la perception du mérite. Ce dispositif a été développé par Uma, un cabinet de conseil en gestion fondé en 2016, situé à Paris, qui compte aujourd'hui une cinquantaine de salariés et propose des prestations de conseil auprès de grandes entreprises et d'entreprises de taille intermédiaire, dans divers secteurs tels que celui de la banque-assurance ou de l'industrie. S'affichant comme un cabinet généraliste, les prestations réalisées par le cabinet couvrent un large périmètre aussi bien en ce qui concerne le contenu des missions (définition de plan stratégique, développement des plans de formation, gestion de projet autour d'implémentations d'outil logistique) que des clients commanditaires (direction générale de l'entreprise, direction des ressources humaines, direction RSE etc.). Dès sa création, les dirigeant·es ont souhaité mettre en place une politique de recrutement en rupture avec ce qui se fait usuellement dans le secteur du conseil, non sans lien avec leur trajectoire personnelle. Dans cet univers caractérisé par la sélectivité de son recrutement et une sur-représentation des diplômé·es de grandes écoles de commerce et d'ingénieur, quatre des associé·es ont en commun de ne pas complètement correspondre à ces canons. Diplômé·es de niveau Bac+5, de l'université ou de petites écoles de commerce, ils et elles ne sont pas les mieux doté·es au regard des hiérarchies symboliques à l'œuvre dans ce monde du

travail [Henry, 1992 ; Thine et al., 2013]. Issues de classes moyennes ou des classes populaires stabilisées, enfants d'horticulteurs, de petits commerçants ou d'ouvriers, chacun·e a connu une mobilité sociale ascendante, par l'école et leur carrière dans le conseil. L'entreprise se distingue par sa volonté de privilégier un recrutement sur compétences plutôt que sur diplôme, dans une optique de diversification sociale. Ainsi, les pratiques pour le recrutement des consultant·es juniors privilégient les diplômé·es de l'université plutôt que celles et ceux des grandes écoles, portant la promesse d'ouvrir les portes du conseil à des jeunes qui n'auraient pas le « bon diplôme ». Placé dans le secteur du conseil, espace élitaire de la gestion, mais soucieux d'une diversification des origines sociales de ses recrues, le dispositif de recrutement d'Uma s'inscrit à la fois dans le sillage des dispositifs d'ouverture sociale des grandes écoles et des politiques de diversité en entreprise. Les consultant·es recruté·es via ce dispositif bénéficient ensuite d'une formation interne avant de faire leurs premières armes « en mission », au contact des clients, tout en bénéficiant généralement d'un accompagnement managérial renforcé^[1].

Les questions relatives au mérite, à l'importance de la réussite scolaire, aux inégalités des chances ont souvent été abordées depuis une perspective de sociologie de l'éducation mais ont peu été explorées depuis le monde du travail - et plus particulièrement du recrutement - alors même que les personnes qui recrutent font figure de *gatekeepers*. En régissant l'accès aux emplois, elles conditionnent également l'accès aux statuts sociaux des individus, leurs revenus et plus généralement leurs chances dans la vie [Rivera, 2020]. Malgré cette influence sur les trajectoires socio-économique, leur rôle dans la perpétuation des inégalités reste peu étudié. C'est ce que propose d'explorer cet article à partir du cas d'Uma en replaçant au centre de l'analyse les agents de recrutement et leur conception du mérite. Partant des travaux de la sociologue américaine Lauren Rivera [2016, 2012], nous montrerons que les personnes qui évaluent sont centrales et que leur expérience - leurs émotions, leur identité et leur environnement - façonne leur appréhension du mérite. Dès lors, quelle conception du mérite a été traduite dans cette procédure de sélection ? Que doit-elle aux personnes qui opèrent le recrutement et qu'induit-elle sur leurs pratiques ? Quels sont enfin les effets d'un tel dispositif sur le recrutement ?

L'enquête ethnographique menée au sein d'Uma (**encadré 1**) permet à plusieurs égards de renouveler et prolonger les travaux sociologiques sur le recrutement. En rupture avec les modèles néoclassiques, l'économie des conventions a souligné que la figure du recruteur ne se limitait pas à celle d'un simple acteur rationnel et calculateur, qui se contenterait d'agrèger des informations. Ce dernier se soucie de justice et d'équité et fait preuve de réflexivité. Il se préoccupe en ce sens des règles de coordination qu'il mobilise et peut les critiquer, voire les modifier [Eymard-Duvernay, 2013]. Mais peu de travaux se sont attachés à analyser la réflexivité à l'œuvre des personnes qui recrutent, comment concrètement ces dernières réinterrogent les conventions de qualité qu'elles mobilisent. Ensuite, alors que de nombreux travaux se sont portés sur le rôle des intermédiaires [Bessy, Larquier, 2009; Eymard Duvernay, Marchal, 1997; Gautié et al., 2005], cette étude propose de se concentrer sur

des recrutements réalisés directement par l'employeur. En effet, si les intermédiaires sont des acteurs particulièrement intéressants à étudier du fait de leur positionnement entre différents mondes et de leurs recours à différents registres, le cas d'Uma, entreprise d'un secteur hautement qualifié et capitaliste mais portée par un idéal de justice sociale, permet aussi de rendre compte, sous un autre angle, de cet effort de conciliation entre différents registres. Enfin, cet exemple permet d'étudier un recrutement alternatif dans un secteur où la population recrutée est hautement qualifiée, là où beaucoup de travaux portant sur les recrutements alternatifs concernent des emplois peu qualifiés [Merle, 2012; Pillon, 2014].

Encadré 1. Une enquête ethnographique au sein du cabinet Uma

L'article s'appuie sur une enquête menée dans le cadre d'une thèse Cifre, débutée en février 2021 au sein de l'entreprise Uma. L'enquête a porté sur deux campagnes de recrutement des « consultant-es en formation ». Elle a combiné observation participante au sein d'un groupe de travail interne sur la refonte de l'outil de recrutement (23 réunions de mars 2022 à février 2023), entretiens avec les recruteuses (8) et avec les managers participant au recrutement (9).

Nous suivons dans cette contribution les jalons de ce recrutement réformé, de sa mise en place aux effets qu'il induit. Nous nous intéressons d'abord à la genèse de ce recrutement et ses principes, en prêtant attention à la conception du mérite qu'il incorpore, en lien avec les trajectoires des dirigeant-es. Nous analysons ensuite ce que [2] ce dispositif - de sa construction aux entretiens - implique pour les recruteuses en matière de renouvellement de leurs dispositions professionnelles. Enfin, nous nous intéressons aux effets non-maîtrisés, en soutenant l'idée qu'il induit un recrutement singularisé et une conception subjective du mérite.

2. Genèse d'un recrutement alternatif

Cette première partie retrace la genèse d'un projet entrepreneurial qui entend rompre avec les normes dominantes de sélection des candidat-es dans le conseil. Le premier objet de critique est le rôle donné au diplôme, perçu comme le support d'une vision méritocratique qui associe titres scolaires et mérite. Cette remise en cause s'appuie sur les conceptions de la justice des personnes fondatrices d'Uma, critique nourrie par leurs propres trajectoires. La description du dispositif de recrutement permet de saisir l'incorporation de cette critique.

1. Le rejet du mérite scolaire

C'est des coups de bol tout ça, je savais pas que le conseil existait. Tout ça, c'est de la chance, j'aurais jamais dû être là. Moi, c'est un alignement de planètes extraordinaire qui s'est passé, donc redonner ça à des jeunes, c'était ça mon moteur pour Uma ! La motivation que j'ai pour Uma, c'est tout ce qu'on fait quand on fait les campagnes de recrutement.

Sam, l'un des associés fondateurs d'Uma, attribue son arrivée dans le conseil à de la chance. Fils d'immigrés commerçants, diplômé d'une école de commerce de province qualifiée de moyenne au regard des classements, il a connu, via sa progression professionnelle, une importante ascension sociale. Avant de rejoindre Uma, il a travaillé plus de quinze ans comme consultant au sein du cabinet de conseil en management

[3]
Consult One, auprès de trois autres dirigeant·es d'Uma___ : Bernard, Stéphane et Audrey. Pour ces associé·es, le fait de regarder *les compétences, les potentiels et les individus plutôt que leurs diplômes* s'explique d'abord par le constat d'une prépondérance du diplôme et son rôle discriminatoire dans leur secteur d'activité, comme le démontre les propos de Bernard : « *Notre sujet, c'est la valorisation des talents. Comment on les identifie, comment on les choisit, comment on sort du déterminisme social en valorisant les talents plutôt que les diplômes.* » Si le diplôme est en première ligne de cette réforme du recrutement, c'est d'abord en raison de la prégnance de ce dernier dans les épreuves de présélection, plus communément envisagées comme les phases de tri de CV, pour intégrer les cabinets de conseil. Ces entreprises – comme d'autres firmes d'élites – se caractérisent par l'exigence de leur recrutement [Rivera, 2016]. Celles étant reconnues comme les plus sélectives constituent leurs viviers auprès des écoles les plus prestigieuses. Les annonces de recrutement ne se limitent pas à une mention d'un niveau de diplôme mais spécifient également les types d'établissement de provenance (grande école de commerce, d'ingénieur, Institut d'Etudes Politiques, etc.) voire les rangs de ces écoles___ [4]. Cette présélection, assurée par des professionnel·les du recrutement, formé·es à des méthodologies standardisées et à la mise en équivalence de critères préétablis, avantage systématiquement les candidat·es aux trajectoires balisées par des repères facilement lisibles [Marchal, 2018]. Le diplôme constitue ici ce que les économistes des conventions nomment une convention de compétence ; repère résultant d'un accord collectif sur ce qui fonde la qualité d'un candidat et permet de réduire l'incertitude quant à l'appréciation de sa valeur [Eymard Duvernayd, Marchal, 1997]. Pour les candidat·es, la détention d'un certain type de diplôme conditionne les chances d'accès à ce marché et fonctionne comme un véritable passe-droit.

La détention des diplômes étant inégalement répartie dans la société, une telle convention de compétence a une incidence majeure sur la composition sociale des effectifs de ces entreprises. Comme l'ont montré Lauren Rivera sur les firmes élitistes américaines [2012] ou Jean-Michel Eymeri-Douzans sur l'ENA [2001], le recrutement ne se limite pas à une évaluation technique des compétences mais sanctionne également des dispositions culturelles jugées légitimes, le diplôme faisant ainsi office de filtre social. Sans constituer légalement un critère discriminatoire, il produit, par son poids excessif une "sur-sélection" [Marchal, Rieucau, 2006] excluant systématiquement les populations les moins bien dotées socialement.

Lors de la création d'Uma, ses dirigeant·es ne sont pas encore pleinement

sensibilisé·es aux savoirs sociologiques. Pourtant, du fait de leur trajectoire – leurs origines sociales et leur diplôme relativement modestes – ils et elles ne peuvent que se ranger derrière le constat d'un *déterminisme social*. Remettre en cause le diplôme et faire référence à la notion de « *talent* » peut aussi être appréhendé à l'aune des critiques contre la méritocratie scolaire, sur deux aspects au moins. D'une part, la théorie de la reproduction de Bourdieu et Passeron [1964] a entériné l'idée que l'école viendrait avant tout sanctionner des compétences héritées socialement, ce qui met à mal le principe d'une allocation juste des places qui dépendrait des efforts individuels. D'autre part, il existerait des compétences proprement professionnelles dont le diplôme ne rend pas compte et qui seraient tout autant méritoires : l'ancienneté, les efforts effectués sur le lieu de travail, la motivation [Duru-Bellat, Tenret, 2009]. Dans le monde du travail, le mérite scolaire n'est qu'un paramètre parmi d'autres et si la valorisation des qualités – dites *softs skills* par exemple – occupe une place croissante [de Larquier, Marchal, 2020], les recrutements en France, contrairement à ceux des voisins européens, se caractérisent toujours par une prédominance du diplôme dans les phases de présélection [Marchal, Rieucan, 2006].

2. Miroir miroir, dis-moi qui est le plus méritant

Comme les propos de Sam rapportés plus haut l'expriment, le principe du recrutement inclusif est perçu comme un moyen de redonner la chance dont il estime avoir bénéficié à d'autres jeunes. Lorsque Bernard, figure à l'origine de la création d'Uma, propose à Audrey, recruteuse au sein de l'unité qu'il dirige chez Consult One et future directrice des ressources humaines (DRH) d'Uma (**encadré 2**) de participer à son projet entrepreneurial, elle lui dit, selon les paroles qu'il rapporte : « *Chez Consult One, j'étais une machine à exclure, si tu montes un truc comme ça, je serais une machine à inclure, donc si on monte un truc comme ça, ça me fait plaisir, enfin ça me va par rapport à mon histoire, allons-y !* ». Pour l'ensemble des associé·es, la mission sociale portée par Uma leur apparaît comme un moyen de renouer avec leur histoire. En ce sens, le projet entrepreneurial répond à une fonction de subjectivation, selon laquelle l'acte entrepreneurial devient un « projet personnel qui donnera du sens à son travail et à son existence » [Grossetti & Reix, 2014]."

Encadré 2 : Organisation du recrutement et trajectoires des recruteuses

Audrey est associée d'Uma et à la tête du recrutement. Sa place d'associée, alors qu'elle est professionnelle du recrutement et non consultante, est inhabituelle au regard de la règle du *up or out* qui prévaut dans le conseil et témoigne de l'importance accordée au recrutement. Son rôle s'explique en partie par sa sensibilité à la mission portée par Uma, du fait de sa trajectoire. Fille d'immigrée, de parents ouvriers, elle grandit en région parisienne dans un milieu populaire. Diplômée d'un BTS en commerce international, elle commence rapidement à travailler au sein d'une entreprise d'intérim en tant que recruteuse, ce qui lui assure une première stabilité financière, à laquelle elle aspire. Performante, elle progresse rapidement et rejoint un important cabinet de recrutement, où elle recrute des profils de plus en plus expérimentés. Elle intègre finalement un cabinet de conseil où elle recrute en interne, au sein de l'entité dirigée par Bernard. Forte de son expérience de 10 ans en tant que recruteuse et pressentant sa sensibilité pour le modèle d'Uma, Bernard lui propose de s'associer au projet entrepreneurial d'Uma. Alors qu'elle s'était complètement conformée aux normes du recrutement dans le conseil, sans remettre en cause leur caractère excluant, son nouveau rôle l'amène à réviser sa conception du recrutement.

Trois femmes se sont succédé au poste de recruteuse qui a été ouvert pour prendre en charge une partie du travail opérationnel (rédaction des fiches de poste, animation des réseaux, suivi des candidatures, appels de qualification) et épauler Audrey. L'analyse porte sur les parcours de deux d'entre elles – Emma et Anaëlle, âgées de 31 ans et 30 ans au moment de l'enquête. Toutes deux sont issues des classes supérieures et ont suivi un cursus universitaire en droit. Avant de rejoindre Uma, elles ont chacune eu une première expérience dans le recrutement de consultant·es en gestion, de cinq ans pour la première et deux ans pour la seconde. Elles ont donc été formées aux codes du conseil et c'est en partie contre leur élitisme qu'elles rejoignent Uma.

La mise à distance du diplôme et du mérite scolaire est étroitement liée aux trajectoires des dirigeant·es d'Uma et peut être lue comme une adhésion au principe d'égalité des chances : la prise en compte des inégalités de départ doit permettre une compétition juste, fondée sur la reconnaissance du mérite individuel. Les travaux de Lauren Rivera [2016, 2012] éclairent la façon dont les personnes qui recrutent définissent le mérite à partir de leurs propres expériences : un ancien athlète privilégiera les performances sportives, par exemple. Cette auto-référence transforme leurs trajectoires personnelles en modèles implicites de réussite, favorisant les candidat·es qui leur ressemblent et l'homogamie sociale des firmes d'élites. Chez Uma, cette dynamique fonctionne en sens inverse : issu·es de milieux relativement défavorisés, les dirigeant·es cherchent des candidat·es à leur image, montrant compétences et potentiel malgré l'absence de diplômes prestigieux. Le profil idéal de la bonne recrue se dessine en creux d'une figure repoussoir, incarnée par les profils traditionnels, avec un parcours en classe préparatoire et en grande école, en quelque sorte, destinés au conseil. La trajectoire ascendante des dirigeant·es devient le modèle à reproduire, redéfinissant ainsi les critères du mérite légitime.

3. Principes et opérationnalisation du recrutement

Le recrutement d'Uma revêt une double exigence : d'une part, celle de diversité sociale, d'autre part, celle de recruter des candidat·es aptes au métier. Si le principe de justice est renforcé dans cette procédure du fait de la redéfinition des profils cibles - recruter des personnes qui ne viendraient pas de milieux privilégiés - il n'affaiblit pas pour autant le principe d'efficacité - recruter des personnes suffisamment compétentes et à même de devenir consultantes. Le discours officiel d'Uma affiche en ce sens un recrutement « sur compétence » comme alternative au recrutement sur diplôme. Malgré ce recrutement alternatif, le travail et son organisation continuent de prendre appui sur des normes organisationnelles et des valeurs propres au conseil, telles que celle d'excellence ou de performance.

Schéma : Les épreuves du recrutement des consultant·es juniors chez Uma

Épreuve n°1 – Tests en ligne (épreuve sélective) | 144 candidat·es ont réalisé complètement les tests* | Recruteuses RH
16 candidat·es sélectionné·es

Partie 1 : Série d'exercices réalisés en ligne visant à évaluer les compétences socles et à déterminer le profil social des candidats (pas de limite de temps)

- 1 - **Rédaction d'un mail** : recherche d'information, des bonnes personnes à qui adresser le mail, des bonnes informations à partager (date, lieu, heure), évaluation du niveau de langue
- 2 - **Exercice de planification** : les candidat·es doivent mettre dans un ordre cohérent les tâches correspondant à l'organisation d'un événement d'entreprise (gestion de projet)
- 3 - **Lecture des informations essentielles** : à partir de lectures de graphiques et d'articles, les candidat·es doivent compléter des propositions en indiquant la bonne information
- 4 - **Compte-rendu** : à partir du visionnage d'une vidéo mettant en scène un « brief » d'une mission, les candidat·es doivent réaliser un compte-rendu de réunion d'un lancement de mission

Partie 2 – Questionnaire « Mieux vous connaître »
Série de questions sur le parcours du candidat (territoire d'origine, type d'établissement fréquenté, boursier, réalisation de « jobs d'été » etc.) visant à déterminer le profil social du candidat

Épreuve n°2 – Présentation de l'entreprise et du métier de consultant (épreuve non sélective) | 13 personnes présentes | Recruteuses RH
Les candidat·es sélectionné·es suite aux tests sont convié·es pour une réunion d'information (1 heure) au cabinet animée par Audrey et/ou la chargée de recrutement.

Épreuve n°3 – Réalisation d'une note de synthèse (épreuve sélective) | 12 candidat·es ont réalisé la note de synthèse | Managers
6 retenu·es
A partir d'une question qui porte souvent sur des enjeux relatifs à l'entreprise (statut de société à mission, développement de l'intelligence artificielle par exemple), les candidat·es doivent rédiger une courte synthèse d'une à deux pages. Ils disposent d'une semaine pour réaliser cette note.

Épreuve n°4 – Entretien RH (épreuve sélective) | 6 candidat·es rencontré·es | Recruteuses RH
5 retenu·es
Entretien en face-à-face au cabinet (1h), assuré par Audrey ou la chargée de recrutement qui vise à présenter plus en détail le cabinet, ses missions, le métier de consultant et à mieux connaître le parcours du candidat et ses motivations.

Épreuve n°5 – Etude de cas collective (épreuve sélective) | 5 candidat·es présent·es | Managers
3 retenu·es
Au cabinet (2 heures). Les candidat·es sont divisés en groupe de 1 à 2 personnes et doivent réaliser une étude de cas collective et proposer une soutenance (10 minutes) devant plusieurs membres de l'entreprise : 3 associé·es, un manager, la chargée de recrutement.

Épreuve n°6 – Proposition d'embauche (épreuve non sélective) | 3 candidat·es rencontré·es et recruté·es | Associé·e (hors Audrey)
Les candidat·es qui ont réussi l'étude de cas collective sont invité·es au cabinet pour un entretien avec un associé et discuter des modalités pratiques d'intégration.

* Chiffres de la campagne de recrutement de l'année 2023 (à titre indicatif)

Pour répondre à cette double exigence, la solution envisagée est le développement d'un outil « maison » (**encadré 3**), dont Audrey assure une grande partie de la conceptualisation. L'extrait d'entretien ci-dessous souligne la nécessité de trouver une alternative au diplôme tout en s'assurant de la qualité des candidat·es :

Audrey : En fait, j'avais anticipé, (...) je fais comment vu que j'ai pas de diplôme pour filtrer ?

Louise : C'était l'outil pour filtrer.

A. : Filtrer et être sûre que ceux que je verrais un minimum de niveau. Ensuite moi je me constituerai un référentiel derrière, mais il fallait au moins que j'ai un écrémage. C'était pour ça que j'avais besoin de l'outil.

Au cours du déploiement de l'outil, Audrey s'entoure de différents acteurs. Elle se rapproche notamment de deux jeunes entrepreneurs, qui ont lancé une *start-up* – celle qui héberge l'outil durant les premières années – proposant une solution fondée sur le [5] principe d'évaluation par les pairs__. Des rencontres sont aussi organisées avec des DRH, des scientifiques, en sociologie et en psychologie cognitive notamment, ainsi qu'avec les associations œuvrant dans le champ de l'égalité des chances ou de la diversité, tels que Mozaïk RH. Pour les dirigeant·es d'Uma, cette phase est l'occasion d'une progressive acculturation au sujet des inégalités et d'une meilleure compréhension des mécanismes discriminatoires. Ces différentes collaborations leur

permettent, selon les mots de Bernard, de gagner « *rapidement une légitimité* » et d'acquérir « *des manières de faire, dans un monde qu'[ils] connaissaient peu* ». Audrey en particulier embrasse cette dynamique d'apprentissage et entame une véritable mue intellectuelle en nourrissant ses questionnements de lectures sociologiques. Forte de ces rencontres et de ces lectures, elle construit une expertise en matière d'inégalités sociales dans le monde du travail.

Encadré 3 : L'outil de présélection

« L'outil » désigne à la fois l'interface visible par les candidat·es, la page Internet à partir de laquelle ils et elles effectuent les tests, et le back-office à partir duquel les recruteuses suivent l'avancée des candidatures. Les tests proposés via l'outil matérialisent les deux grands principes du recrutement : la première partie évalue les compétences socles des candidat·es (synthèse, logique, rédaction) et génère un « score de compétence » tandis que la seconde partie recueille des informations sur leur parcours (établissement, origine géographique, obtention d'une bourse pendant les études) pour établir un « score de compatibilité sociale ». A partir de ces deux scores, les recruteuses établissent leur sélection. Présent dès le lancement de l'entreprise, l'outil a d'abord été développée par un prestataire avant qu'Uma lance sa propre version. La refonte a été menée en interne par une équipe de 6 personnes.

L'outil de présélection incarne la principale innovation du recrutement (**encadré 3**). Il permet aux recruteuses de sélectionner les candidat·es pour la deuxième épreuve, l'entretien RH. Hormis la première épreuve, le déroulé des étapes et l'alternance des méthodes de sélection sont à bien des égards similaires aux méthodes d'évaluation des entreprises concurrentes (note de synthèse, étude de cas collective, entretien avec un·e associé·e). Au total, les candidat·es qui intègrent Uma en tant que consultant·es juniors passent cinq épreuves de sélection (**schéma**).

L'ouverture sociale qui est ici visée ne rime donc pas avec une moindre sélectivité. La mise à distance du diplôme bouscule les repères traditionnels des recruteuses et remet en cause leur convention de qualité, ce qui renforce leur incertitude sur la qualité des candidat·es [Marchal, 2018]. La multiplication des épreuves de sélection apparaît comme un moyen de pallier cette incertitude. L'exigence du processus de sélection d'Uma se révèle aussi à partir de la diversité des personnes rencontrées : un·e candidat·e sélectionné·e rencontre en moyenne 3 à 4 évaluateurs différents. En fonction des étapes, les personnes en charge de l'évaluation varient : les recruteuses professionnelles sont en charge des opérations de présélection et accompagnent les candidat·es tout au long du processus de recrutement tandis que l'évaluation des compétences lors des épreuves ultérieures est assurée par des managers ou associé·es. De manière générale, plus les étapes de recrutement avancent, plus les personnes qui assurent les entretiens sont hautes dans la hiérarchie.

Cela étant posé, il convient d'examiner comment ces principes s'opérationnalisent concrètement dans les pratiques de recrutement. C'est l'objet de notre deuxième partie.

3. Qualifier les candidat·es, transformer les pratiques des recruteuses

Cette partie examine les trois principaux critères mobilisés pour évaluer les candidat·es – compétence, diversité sociale et potentiel – et la manière dont les recruteuses se les approprient. Chacun de ces modes de qualification nécessite un réajustement de leurs pratiques professionnelles : elles doivent apprendre à repérer autrement les compétences, en se heurtant aux ambiguïtés de cette notion, à déceler les parcours sociaux des candidat·es et à redéfinir le potentiel au prisme de la transformabilité des dispositions de classe.

1. Le délicat appui sur la compétence

Ma première campagne [de recrutement des consultant·es en formation], c'était une grosse claque, parce que tu étudies les compétences et reconnaître les compétences *versus* le diplôme, c'est très difficile. T'as un niveau qu'est hétérogène, c'est extrêmement difficile de savoir si une personne qui te semble plutôt bien sur le papier va pouvoir faire du conseil. C'est pas du tout la même façon d'évaluer, la façon de recruter. Parce que, ouais, j'avais des biais, qui avaient été collés par Consult One, avec le bon niveau de discours qui va bien ou des automatismes que je ne repérais plus. Et Audrey me dit « mais Anaëlle, redescends, c'est pas du tout les mêmes codes » (...) Même d'évaluer à travers un outil, je trouvais ça hyper intéressant mais ça a été dur. Enfin, c'était pas facile de se dire, elle va y arriver, elle va peut-être pas y arriver.

Les propos d'Anaëlle, chargée de recrutement, soulignent les différentes difficultés rencontrées par les recruteuses : incertitude sur la qualité des candidat·es, application de jugements dépréciatifs à l'encontre des candidat·es en raison des « biais » liées à son expérience précédente, difficulté à évaluer via un outil. Si le recrutement sur compétence apparaît comme une bonne alternative au diplôme, cette approche n'est pas sans renforcer les appréhensions des recruteuses.

Malgré un principe a priori simple – évaluer des compétences en situation concrète de travail – cette approche repose en réalité sur de nombreux tâtonnements. Lors la refonte de l'outil (**encadré 3**), l'une des premières étapes a été de stabiliser ce que recouvrent les compétences socles attendues des consultant·es juniors. Malgré l'existence d'un référentiel interne à l'entreprise, la crainte de manquer des compétences s'est fait ressentir. Ensuite, c'est la question de l'ajustement entre l'exercice proposé et l'évaluation de la compétence qui s'est posée. Par exemple, dans la première version des tests proposés, un exercice visait à évaluer « l'esprit logique »

[6]
du candidat à partir d'un exercice classique, le *market-sizing*. Les candidat·es devaient estimer la part d'un marché à partir d'une série d'informations qui les amenait à opérer différents calculs. Dans la nouvelle version des tests, cet exercice a été supprimé, car jugé trop abstrait, au profit d'un exercice de planification visant à évaluer

les compétences de logique et de gestion de projet. En faisant le choix d'une évaluation à partir de situations concrètes de travail, la conception de la compétence portée par Uma se rapproche de celle des sociologues qui récuse l'idée d'une mesure généralisée [7] de la compétence au profit d'une mesure située, distribuée et contextualisée [Marchal, 2018]. L'approche par compétence n'a en effet rien d'univoque. Au sein même de l'équipe chargée de la refonte de l'outil, les personnes en présence pouvaient avoir différentes conceptions de celle-ci, comme le montre cet échange entre Stéphane et Audrey lors d'une réunion dans le cadre de la refonte de l'outil de recrutement :

- « Stéphane : On va pas évaluer entre eux des gens qui ont le même point de départ, on va évaluer des gens qui ont le talent ou pas.
- Audrey : Oui mais il y a le talent VS ceux qui ont été préparés pour avoir le talent. C'est pas qu'une question de talent, il y a le capital social.
- S : Il faut distinguer pour moi deux choses, les gens qui font les tests mais qui ne sont pas éligibles, du fait de ne pas réussir le test. Pour moi à la rigueur, c'est quel est le seuil minimum, par rapport aux tests.
- A : Mais cette année, tous ceux que j'ai en tête (du classement), ils ont fait Sciences Po, Essec !
- S : Pour moi, ce qui est important, c'est que ce soit les bons. Mais ce sera toujours un peu à la mano. Même quand tu veux pas exclure, tu sais pas s'il a fait un parcours Egalité des Chances, par exemple. Je vois pas comment l'outil, il va dire ça, ça reste à la mano. »

Le débat rappelle ici deux conceptions de la compétence : l'approche défendue par Stéphane est plus proche du talent et envisage la compétence de manière neutre et objective tandis que celle d'Audrey se veut contextuelle et socialement située. Si l'évaluation des compétences permet de s'assurer de la qualité productive des individus, elle ne répond qu'imparfaitement à l'objectif de recruter des profils cibles. Les tests étant ouverts à tous, l'entreprise n'affichant pas la prise en compte de critères sociaux, nombreuses sont les candidatures portées par des candidat·es de grandes écoles - comme en témoigne le fait que les personnes en tête du classement viennent de l'Essec ou de Sciences Po. En 2021, par exemple, sur l'ensemble des candidat·es ayant réalisé entièrement les tests, 66% venaient d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, contre 34% d'universités. Non seulement, ces candidat·es réalisent majoritairement les tests mais ils et elles obtiennent de meilleurs résultats, sans pour autant être retenu·es. Ainsi, en 2023, le premier candidat recruté avait obtenu un score le classant au neuvième rang.

Dans les propos ci-dessus, Stéphane pose la question de l'automatisation de l'exclusion de ces candidat·es. Selon lui, c'est d'abord la compétence qui doit permettre de distinguer les candidat·es puis aux recruteuses de prendre en compte les caractéristiques sociales (« à la mano »). L'outil de sélection permet une première prise en compte des origines sociales grâce aux questions sur le profil des candidat·es, mais il ne constitue qu'une étape de leur caractérisation sociale. Les recruteuses doivent donc

apprendre à catégoriser socialement les candidat·es, ce qui constitue un nouvel aspect de leur travail.

2. L'exigence de diversité sociale

Le recrutement sur compétence ne permet pas à lui seule de diversifier socialement les recrues. Comme le souligne les propos d'Anaëlle plus haut, les recruteuses doivent se défaire de leurs « *biais* » face à un vivier socialement plus mixte, ce qui les pousse à repenser et adapter leurs dispositions professionnelles. A l'image du modèle de recrutement, les pratiques des recruteuses sont hybridées, partiellement déconstruites pour être rénovées. Audrey explique la façon dont elle a appris les normes du conseil, qu'elle cherche désormais à déconstruire : « *Quand t'es riche, on t'impose jamais de normes. Alors que moi j'ai dû apprendre leurs conventions : (elle parle comme si elle était en situation d'entretien) "Est-ce que vous avez des hobbies ?" "Vous faites de la voile aux Glénans..." Moi j'ai dû apprendre.* » (notes de terrain). Elle estime qu'elle s'est conformée aux normes de son poste - ici, illustrée à travers la valorisation d'activités extrascolaires, centrales dans l'appréhension du *fit*, l'alignement culturel avec l'entreprise [Rivera, 2012] - contre ses dispositions de classe. Audrey, dans ses propos, marque un rejet de normes bourgeoises, qualifiées de « *codes de riches* ». Contrairement au recrutement traditionnel du conseil qui reproduit inconsciemment les biais de classe, Uma opère une prise en compte explicite des origines sociales. Pour valoriser autrement, Audrey explique fonctionner par projection : « *Moi c'était de dire il faut que je recrute des gens comme moi, je me suis dit, replonge-toi à l'époque, et regarde le process de recrutement, comment t'aurais fait pour aller dans le conseil, (...) je suis partie de mon expérience.* » Ses dispositions primaires de classe, avec lesquelles elle renoue, deviennent dès lors des ressources professionnelles. A la manière des assistantes sociales étudiées par Delphine Serre [2009], l'appropriation de nouvelles normes - qu'elles soient pensées comme universelles dans le premier cas ou socialement situées dans notre cas - dépend des trajectoires individuelles et du contexte local.

Au-delà de sa propre conversion, Audrey joue un rôle central dans la transmission des nouvelles pratiques de recrutement auprès des recruteuses qu'elle forme. Elle endosse ainsi la fonction d'« opératrice de conversion » : celle de chef ou de collègue qui oriente les comportements de ses pairs dans un processus de resocialisation professionnelle [Serre, 2009]. Cette transformation commence par le fait d'apprendre à lire autrement les CV, comme le suggère Anaëlle :

En fait, faut étudier, tout ce que tu n'étudies pas d'habitude, c'est-à-dire, il a fait un job étudiant, il a grandi là, il a fait ça comme études, il a rebondi, il a peut-être pas rebondi, mais est-ce qu'il a fait ça derrière ? Mais du coup, ces compétences-là lui ont permis d'avoir ce bagou-là, cette forme de pensée-là, ça va lui servir dans le conseil parce que ça peut être transposé. Un mec d'une Grande Ecole, c'est Ok t'as fait une Grande Ecole, très bien, t'as vendu ce beau discours, tu me sembles curieux... C'est facile ! (...) Dans le CV, il y a pas mal de choses qu'Audrey m'a appris à voir, à déceler...

Selon elle, la lecture du CV serait désormais complexifiée : par opposition à la

lecture conventionnelle des CV où quelques éléments (Grande école, curiosité, bon niveau de discours) font l'objet d'une valorisation qualifiée de « facile » et donnent à lire un parcours cohérent, ce sont ici les bifurcations, les anomalies des parcours qui sont investiguées car prises comme des indices de caractéristiques sociales dominées. Ses propos soulignent la mise à jour de nouvelles causalités mettant en lien la diversité des expériences vécues (trajectoire sociale, parcours scolaire, expériences professionnelles etc.) avec des compétences ou des qualités transposables au métier de consultant. Alors qu'elle s'appuyait auparavant sur des repères généraux, le contexte d'Uma et la formation qu'elle reçoit d'Audrey l'enjoignent à singulariser sa lecture des CV et à construire de nouveaux repères de sélection [Marchal, 2018]. Dans le récit qu'Emma, également chargée de recrutement, fait de son apprentissage au sein d'Uma, elle est marquée par l'importance qu'accorde Audrey aux détails biographiques.

Et c'est quelque chose qui m'a marquée pendant le processus de recrutement, c'est la lecture d'Audrey, qu'elle pouvait avoir des CV et des parcours des gens. En fait, c'est quelque chose qui m'a vachement interpellée, parce que c'est un niveau de détails, biographiques, dont moi j'avais jamais eu besoin avant. Parce qu'en fait, pour moi, c'était quelque chose, je me sentais neutre vis-à-vis de ça. En fait, il y avait un peu un regard un peu indifférent par rapport au type de milieu dont tu venais. Alors que chez Uma... Et c'est quelque chose de très particulier, tu regardes et tu peux poser des questions par rapport à ça, en entretien. (...) Moi, en fait, l'égalité des chances, je l'avais compris sous le prisme des compétences et de se dire qu'en fait, peu importe ton diplôme, on pouvait te recruter si t'avais des compétences. Mais le sujet de la mixité sociale en entreprise, c'était pas quelque chose que j'avais capté.

Sous l'influence d'Audrey, Emma doit désormais prêter attention à des éléments dont elle n'avait « *jamais eu besoin auparavant* », vis-à-vis desquels elle se sentait « *neutre* ». Le fait qu'elle mette en avant sa mécompréhension première du modèle, qu'elle limitait à une mesure des compétences sans considération des origines sociales, illustre à la fois sa conversion mais aussi l'équivocité du discours d'Uma. Si le recrutement sur compétence reste affiché, il coexiste dans les faits avec d'autres logiques d'évaluation. Au-delà du profilage social, le fait de se passer du diplôme déplace la focale d'une logique d'acquis déjà là au profit d'une lecture renforcée sur les capacités de développement.

3. L'ambivalence du potentiel

Le discours officiel d'Uma sur le recrutement affiche le fait de « *regarder les potentiels* ». L'usage de cette catégorie, récurrente dans la bouche des associé·es et des managers de l'entreprise, s'explique doublement. D'une part, dans les dispositifs d'ouverture sociale, cette catégorie permet de valoriser des critères non académiques – motivation, aisance orale, *leadership* – et d'adopter une lecture compensatoire, valorisant des profils a priori éloignés des normes visées [Allouch, 2022 ; Oberti et Pavie, 2020 ; Zanten, 2010]. D'autre part, les grandes entreprises en ont fait un axe central de leurs politiques RH pour repérer leurs futurs *leaders* [Braun, 2020]. Sam, l'un des associés, propose une définition s'approchant de cette idée et propre au métier de consultant. Pour lui, le potentiel « *c'est à la fois quelqu'un qu'[il] arrive à projeter sur le long terme dans le métier et qui progressera à un rythme soutenu* ». La plasticité de la

notion se retrouve chez Uma et répond à l'hybridité du modèle. Mais pour les recruteuses, la lecture compensatoire l'emporte. Puisqu'il s'agit d'engager les futures recrues dans un processus de transformation visant à se conformer aux normes du conseil, les candidat·es peuvent ne pas être totalement ajusté·es au moment du recrutement. Les recruteuses tolèrent les écarts à la norme tant qu'ils s'inscrivent dans un spectre d'écarts qui peuvent être corrigés. Si l'entreprise consent à supporter des coûts supplémentaires et admet la part de risque, ce dernier doit rester limité^[8]. Dès lors, évaluer le potentiel s'apparente à l'identification de ce qui est transformable.

En tant que prestataires de service amenés à interagir régulièrement avec des cadres dirigeants, les consultant·es évoluent dans un univers où la posture et la présentation de soi constituent des enjeux centraux. Les recruteuses sont formées à anticiper les attentes des clients vis-à-vis des consultant·es. Cette vigilance s'explique par la nature même de l'activité de conseil, véritable « métier de performance » [Boni-Le Goff, 2019]. Dans le contexte d'Uma où les candidat·es vont à l'encontre des profils traditionnels, les recruteuses redoublent de vigilance quant à la posture. Audrey, par exemple, accorde une attention particulière aux détails physiques, comme en témoigne cet entretien avec une candidate.

« Une fois en entretien, je me suis dit « non, pas possible », [la candidate] était tatouée dans le cou... Elle avait une permanente, des ongles tout verts, j'étais « Ah non là y'a trop de taf. (...) En fait je peux pas, ça va être trop dur, derrière, après devant le client, enfin je peux *cleaner* deux ou trois trucs mais y'a des trucs, ça va être difficile. »

Cette attention répond au souci d'avoir des recrues qui « passent » auprès des client·es, sans que cela ne fasse l'objet d'un travail trop important de la part de l'entreprise (« *trop de taf* »). Ce qu'Audrey ne peut pas expliquer « *tout de suite* » à la candidate rencontrée, c'est que le style vestimentaire arboré ne correspond pas à une posture professionnelle jugée convenable, incarnant une respectabilité experte (ibid.).

Pour autant, cette appréhension de la posture ne se limite pas aux seules rencontres en face-à-face. Dès les premières mises en relation entre candidat·es et recruteuses, même celles qui sont à distance, la « *bonne posture professionnelle* » est évaluée. Les commentaires d'analyse des mails d'Audrey en sont le signe :

La phase de candidature via l'outil de recrutement touche à son terme. Audrey m'appelle à son bureau pour me dire qu'elle va regarder les candidatures. Elle repasse les profils un à un et émet des commentaires sur chacun d'entre eux, à partir de tous les éléments qu'elle a à ce moment-là en tête : le CV, la lettre de motivation et les résultats aux tests de l'outil de recrutement ainsi que le contenu des épreuves. « Manon... Elle a quelques familiarités, le reste ça tient. Elle a une forme de *wording* comme elle a déjà travaillé qui est pas hyper pro mais qui peut se corriger. » Pour une autre candidate : « Daphné. Elle, pour le coup, elle est très clean. Bonne date et bonne heure [dans l'épreuve de mail]. Elle te met des trucs qui sont pro ». (notes de terrain)

L'épreuve de mail s'inscrit dans une logique d'évaluation des compétences socles, aussi dites *hard skills*. Néanmoins, les commentaires d'Audrey suggèrent également que les écrits sont un support à l'évaluation de la posture professionnelle.

Celle-ci renvoie à des éléments de langage jugés trop familiers (« *un wording qui fait pas hyper pro* »). Manon, candidate âgée de 26 ans, a déjà une première expérience professionnelle de deux ans dans le secteur associatif lorsqu'elle postule à Uma. Or, il ne suffit pas d'avoir une expérience professionnelle pour « faire professionnelle ». Ce que la recruteuse évalue ici, c'est le bon niveau d'ajustement en termes de registre de langage - la familiarité s'oppose dès lors à un registre plus soutenu, qui apparaît comme un gage de sérieux et de convenance. L'analyse de cette épreuve met au jour un paradoxe significatif : contrairement aux dispositifs d'ouverture sociale qui valorisent des critères non scolaires à travers l'évaluation du potentiel, cette catégorie réintroduit ici la valorisation d'exigences étroitement liées au sérieux scolaire (respect des consignes, registre de langue...).

Si les pratiques de recrutement sont renouvelées, sans faire complètement table rase des normes acquises antérieurement, cette resocialisation génère des effets non maîtrisés qui révèlent les contradictions inhérentes à cette redéfinition du mérite. C'est ce que nous examinons dans la dernière partie.

4. La logique de classe à l'épreuve de la subjectivation et de la singularisation

Si le dispositif d'Uma entend promouvoir une lecture renouvelée du mérite, sa mise en œuvre révèle des décalages entre intentions et pratiques. L'appropriation des normes de recrutement propres au contexte local se heurte aux dispositions de classe propres aux recruteuses, qui tendent à privilégier des candidat·es qui leur ressemblent. Plus fondamentalement, le recrutement opère un glissement paradoxal : alors qu'il se fonde sur une critique des inégalités sociales structurelles, il aboutit à une singularisation des parcours individuels.

1. Recruter un autre soi-même ?

En tant qu'opératrice de conversion, Audrey cherche à transmettre sa conception du recrutement aux recruteuses qu'elle forme, une lecture sensible aux candidat·es présentant des trajectoires heurtées et aux formes qu'elle identifie comme populaires et contre les normes bourgeoises habituellement valorisées dans le conseil. Néanmoins, l'appropriation de cette nouvelle norme par les recruteuses peut être heurtée par leurs propres dispositions de classe [Serre, 2009]. Si pour Audrey, sa trajectoire est une ressource pour refaçonner ses manières de recruter, elle peut, pour d'autres, constituer un frein. Emma, par exemple, est fille de dirigeant d'entreprise et issue d'un milieu aisé, elle s'inscrit dans une forme de reproduction sociale. Porteuse d'une conception de l'égalité des chances dominée par l'approche de la compétence, elle exprime les embarras qu'elle rencontre dès lors qu'il s'agit d'aborder les questions relatives au parcours social des candidat·es en entretien.

Je trouve ça un peu intrusif, j'ai peur que ça fasse peur. Et on n'est pas tous à l'aise pour parler de nos origines. Et en fait, ce que j'ai remarqué, c'est que quand il y a une forme d'ascension sociale de la part du candidat, ils parlent naturellement de leur milieu social. Parce que je pense qu'ils se sentent à l'aise dans un environnement comme Uma et parce qu'ils n'ont peut-être pas trop les codes des entretiens, alors qu'en fait quand t'as des gens en face qui viennent de milieux populaires – ils en parlent pas du tout. Moi, les amener sur ce terrain-là et les emmener sur des éléments biographiques, je suis pas du tout à l'aise ».

Poser des questions d'ordre « *biographiques* » lui semble trop intrusif, elle souligne le malaise que cela lui procure lorsqu'elle doit faire advenir ces éléments. Dans un cas, l'une des recruteuses, venant d'un milieu populaire, peut se prendre soi pour réaliser le repérage de caractéristiques sociales transformables, tandis que l'autre est lésée et ressent de l'embarras à réaliser cette activité.

Les propos d'Emma soulèvent aussi l'une des limites posées par ce recrutement : les candidat·es que le dispositif cherche théoriquement à valoriser ne sont pas les mieux doté·es pour répondre aux exigences liées à ce mode de recrutement, notamment en ce qui concerne la capacité à construire des récits qui fassent valoir leur singularité. Celles et ceux qui réussissent le mieux ont déjà entamé une trajectoire d'ascension sociale, tandis que les personnes qui viennent de milieux populaires ne « *parlent pas du tout* » de leur parcours, leurs origines. Ainsi, les personnes qui sont effectivement recrutées par Uma ne sont pas les mieux dotées socialement au regard de la population du conseil, mais elles ne sont que très faiblement issues de classes populaires. Sur les 18 consultant·es recruté·es entre 2018 et 2022, la moitié des consultant·es sont issu·es de la classe moyenne, 38% d'origine très favorisée ou favorisée et seul 11% viennent de milieux défavorisés^[9]. Ces personnes ne sont donc pas, contrairement à ce qu'affiche le discours officiel de l'entreprise, des « jeunes issus de milieux populaires ». Ils sont, en revanche, généralement moins bien dotés socialement que la population globale des consultant.es, qui compte 50% de fils de cadres [Thine et al., 2013]. Leurs capitaux scolaires sont aussi moins importants que ceux de la population des consultant·es, l'écrasante majorité des consultant·es juniors d'Uma (16/18) possédant des titres universitaires.

Non seulement le travail de profilage accroît les embarras des recruteuses, mais il les confronte surtout à la question de la complète adhésion à une norme, qui remet en cause leur socialisation professionnelle et peut entrer en conflit avec leur disposition de classe. Finalement, malgré l'instrumentation d'Uma qui vise à recruter autrement, l'adhésion aux nouvelles normes de recrutement est partielle, puisque confronté à une lecture subjective et un mécanisme finalement classique selon lequel chacun·e semble choisir en fonction de sa propre trajectoire, privilégiant le candidat « le mieux assorti au recruteur » ou qui consiste à privilégier « un autre soi-même » [Hidri 2009].

2. Un recrutement singularisé

Afin de lever les difficultés d'accès au conseil et diversifier socialement son recrutement, Uma s'écarte d'un registre collectif – le diplôme étant un signal standardisé- au profit d'une individualisation faisant de l'individu « le seul support de sa propre compétence » [Eymard Duvernayd, Marchal, 1997]. Si l'individualisation du recrutement par la compétence n'est pas nouvelle, s'opère ici une singularisation de ce dernier. Danilo Martuccelli [2010] suggère que l'individualisme classique – l'idée que la société s'organiserait autour de grands repères collectifs – (institutions, classes sociales, grands récits idéologiques) –serait dépassé au profit du singularisme, caractérisé par la reconnaissance de l'individu comme être singulier. Cette analyse met en lumière un paradoxe majeur du dispositif pensé par Uma : alors qu'il est supposé remettre en son centre une lecture en termes de classes sociales, son opérationnalisation ne donne pas vraiment lieu à une valorisation des individus en fonction de leurs appartenances collectives, mais précisément en tant qu'ils sont des êtres singuliers. Ainsi, leur expérience prévaut –leur parcours, leurs origines – chaque histoire étant investiguée dans le détail pour différencier les candidat·es.

Les recruteuses cherchent ainsi à valoriser, par opposition aux « armées de clones des grandes écoles »^[10], des parcours authentiques. Le recrutement constitue alors une épreuve par laquelle les candidat·es construisent leur identité et aspirent à une reconnaissance de leurs traits particuliers. Ils et elles construisent des récits conformes à « une nouvelle rhétorique méritocratique fondée sur la reconnaissance de la singularité des individus et de leur authenticité par rapport à des standards scolaires » [Allouch, 2002, p. 257]. Ces modalités se retrouvent dans d'autres dispositifs de recrutement, en particulier ceux fondés sur la logique d'appartement Parcoursup [Bodin, Orange, 2019 ; Lagerie, Tenret, 2020 ; Simioni, Steiner, 2024]. Comme le souligne les propos d'Emma cités plus hauts et les chiffres sur les recrues d'Uma, les candidat·es se conformant le mieux à cet exercice sont celles et ceux déjà dans une forme d'ascension sociale et qui sont à même de livrer un récit de vie performant la diversité. Ces recrues deviennent pour Uma des supports de son discours sur sa capacité à rendre possible des formes d'ascension sociale.

En souhaitant corriger ce que l'état de droit ne permet pas d'endiguer, la perpétuation d'inégalités de classes sur le marché du travail, le recrutement d'Uma opère une distanciation vis-à-vis des catégories légales, alors même qu'il est pensé comme une réponse au renouvellement des exigences de justice, au plus proche des inégalités interindividuelles. Pour autant, les pratiques des recruteuses remettent au cœur de leur logique des mécanismes de projection et des logiques affinitaires, qui peuvent conduire à des décisions compromettantes. Le rapport qu'entretiennent les recruteuses à la légalité de leurs pratiques n'est pas sans équivoque. Cette mise à distance est alors justifiée comme relevant d'un retournement des pratiques courantes de recrutement : le diplôme de grande école est socialement discriminatoire et favorise *de facto* des personnes issues de milieux aisés, mais non reconnu comme tel. Cela fait écho aux travaux de R. Styker [2012] sur les tests de compétence aux États-Unis : défendus pour leur neutralité par les employeurs, les recours en justice, appuyés par des chercheurs en sciences sociales, ont permis de démontrer leur caractère

discriminatoire à l'égard des personnes racisées. Toutefois, dans le cas d'Uma, l'ensemble des recruteuses n'adhère pas à cette lecture subjective des inégalités.

5. Conclusion

L'analyse du cas d'Uma révèle la réflexivité à l'œuvre des personnes en situation de recrutement ainsi que leur capacité à interroger et faire évoluer les conventions de qualité dominantes. Porté au nom d'un idéal de justice sociale, le recrutement alternatif d'Uma conduit aussi à une redéfinition du mérite professionnel. L'étude des pratiques des recruteuses prolonge les travaux de Lauren Rivera sur le rôle des dispositions de classe dans l'évaluation des candidat·es, tout en révélant un renversement notable. Alors que dans les recrutements élitistes, les dispositions de classe apparaissent comme des jugements inconscients et ressources implicites, le dispositif d'Uma pousse les recruteuses à les rendre conscientes et à les contourner. L'adhésion à ce renversement reste néanmoins freinée par des dispositions de classe propres aux recruteuses. Le contexte particulier d'Uma modifie la composition sociale des recrues : si l'entreprise ne recrute pas majoritairement des personnes issues de milieux populaires, elles restent socialement moins dotées l'ensemble de la population du conseil. Fondé sur une critique des inégalités sociales, le dispositif aboutit paradoxalement à valoriser des parcours singuliers d'ascension individuelle, reflétant un renouvellement de la rhétorique méritocratique.

Bibliographie

ALLOUCH A. (2022) *Les nouvelles portes des grandes écoles*, 1re éd, Paris, PUF, 341 p.

BERENI L. (2023) *Le management de la vertu : la diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Sciences Po, les presses (Collection académique), 288 p.

BESSY C., LARQUIER G. DE (2009) « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », p. 43.

BODIN R., ORANGE S. (2019) « La gestion des risques scolaires. "Avec Parcoursup, je ne serais peut-être pas là" », *Sociologie*, 10, 2, p. 217-224.

BONI-LE GOFF I. (2019) « Des expert·e·s respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance », *Travail, genre et sociétés*, 41, 1, p. 67-86.

BOURDIEU P., PASSERON J.-C. (1964) *Les héritiers: les étudiants et la culture*, Repr, Paris, Éd. de Minuit (Les sens commun), 189 p.

BRAUN P. (2020) « Objectiver l'évaluation des hauts potentiels. Déboires et ficelles des consultants », *Sociologies pratiques*, 40, 1, p. 61-71.

DURU-BELLAT M., TENRET É. (2009) « L'emprise de la méritocratie scolaire : quelle légitimité ? », *Revue française de sociologie*, 50, 2, p. 229-258.

EYMARD DUVERNAYD F., MARCHAL E. (1997) *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail.*, Métailié, Paris, 239 p.

EYMARD-DUVERNAY F. (2013) « 4. L'économie des conventions entre économie et sociologie : l'homo conventionalis calcule et parle », dans *Traité de sociologie économique*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France (Quadrige), p. 129-162.

EYMERI J.-M. (2001) *La fabrique des énarques*, Paris, Economica (Etudes politiques), 261 p.

GAUTIÉ J., GODECHOT O., SORIGNET P.-E. (2005) « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, 47, 3, p. 383-404.

HENRY O. (1992) « Entre savoir et pouvoir », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 95, 1, p. 37-54.

HIDRI O. (2009) « « Qui se ressemble s'assemble... » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation emploi. Revue française de*

sciences sociales, 105, p. 67-82.

LAGERIE P.B. DE, TENRET É. (2020) « Sélection à l'université : orchestration et arrangements du Boléro de Dauphine », *L'Année sociologique*, 70, 2, p. 365-394.

LARQUIER G. DE, MARCHAL E. (2020) « Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation », *Travail et emploi*, 163, 4, p. 5-43.

MARCHAL E. (2018) *Les Embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail* (Éditions de l'EHESS, 2015), PUF.

MARCHAL E., RIEUCAU G. (2006) « 5. Les a priori de la sélection professionnelle : une approche comparative », dans *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, Paris, La Découverte (Recherches), p. 93-110.

MARTUCCELLI D. (2010) *La société singulariste*, Paris, Armand Colin (Collection Individu et société), 261 p.

MERLE I. (2012) « Le recrutement des opérateurs dans une usine chimique à haut risque : le paradoxe du charcutier », *Sociologie du travail*, 54, 4, p. 475-494.

OBERTI M., PAVIE A. (2020) « Les paradoxes d'un programme d'ouverture sociale : les Conventions Éducation prioritaire à Sciences Po », *L'Année sociologique*, 70, 2, p. 395-422.

PIECH C., HUANG J., CHEN Z., DO C., NG A., KOLLER D. (2013) « Tuned Models of Peer Assessment in MOOCs »,.

PILLON J.-M. (2014) « La méthode de recrutement par simulation de Pôle Emploi : un "produit" à placer ? », *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 2, p. 115-134.

RIVERA L.A. (2011) « Ivies, extracurriculars, and exclusion: Elite employers' use of educational credentials », *Research in Social Stratification and Mobility*, 29, 1, p. 71-90.

RIVERA L.A. (2012) « Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms », *American Sociological Review*, 77, 6, p. 999-1022.

RIVERA L.A. (2016) *Pedigree: how elite students get elite jobs*, fourth printing, first paperback printing with a new afterword, Princeton, Princeton University Press, 379 p.

SERRE D. (2009) *Les coulisses de l'État social: enquête sur les signalements d'enfant en danger*, Paris, Raisons d'agir éd (Cours et travaux).

SIMIONI M., STEINER P. (2024) *La société du matching*, Paris, Sciences po, les presses.

STRYKER R., DOCKA-FILIPEK D., WALD P. (2012) « Employment Discrimination Law and Industrial Psychology: Social Science as Social Authority and the Co-Production of Law and Science », *Law & Social Inquiry*, 37, 4, p. 777-814.

THINE S., LAGNEAU-YMONET P., DENORD F., CAVENG R. (2013) « Entreprendre et dominer.

Le cas des consultants », *Sociétés contemporaines*, 89, 1, p. 73-99.

ZANTEN A. VAN (2010) « L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation ? », *Sociétés contemporaines*, 79, 3, p. 69-95.

[1]
___ Notons que les rémunérations proposées à ces consultant·es juniors - 40 000 euros brutes par an - correspondent à la moyenne des salaires d'entrée dans le conseil en management.

[2]
___ La forme féminisée désigne les professionnelles du recrutement au sein d'Uma, qui toutes des femmes

[3]
___ Uma a donc été créée en suivant la norme du *spin-off*, pratique courante et socialement valorisée au sein de l'espace du conseil, qui vise à créer une firme par plusieurs consultant·es d'un même cabinet.

[4]
___ Les écoles sont généralement classées par rangs - A,B,C. Selon les politiques de recrutement des cabinets et leur prestige, ils ciblent leur vivier en fonction de ces rangs. Si les classements peuvent varier, ils restent marqués par l'hégémonie de certaines écoles (HEC, ESCP, Essec pour les écoles de commerce, par exemple).

[5]
___ Ce principe a été défendu par une équipe de recherche au sein d'Oxford [Piech et al., 2013] et soutient l'idée qu'à partir d'un certain nombre d'évaluateurs, les notes attribuées correspondent aux mêmes notes que celles qu'aurait attribuées un professeur.

[6]
___ Exercice courant dans les épreuves de recrutement du conseil, qui consiste à évaluer une taille de marché en volume ou en valeur afin de répondre à une problématique.

[7]
___ L'approche des sociologues s'oppose ainsi à celle des psychotechniciens, qui défendent l'idée d'une mesure généralisée (Marchal, Eymard Duvernay, 1997).

[8]

___ Les associé·es d'Uma estiment que l'investissement pour le recrutement, en lien avec le projet social, correspond à un montant global de 150 000€. Un mauvais recrutement représente un coût non négligeable pour l'entreprise, chaque recrue bénéficiant d'une formation et d'un accompagnement managérial renforcés.

[9]

___ La catégorisation a été reprise d'une note de France Stratégie, « La force du destin : poids des héritages et parcours scolaires » (Gilles de Margerie, 2023) et a été réalisée à partir du recodage de la profession des parents.

[10]

___ « Dans les cabinets de conseil, des « armées de clones » issus des grandes écoles », *Le Monde*, 19 avril 2022.