

## Dans les cabinets de conseil, des « armées de clones » issus des grandes écoles

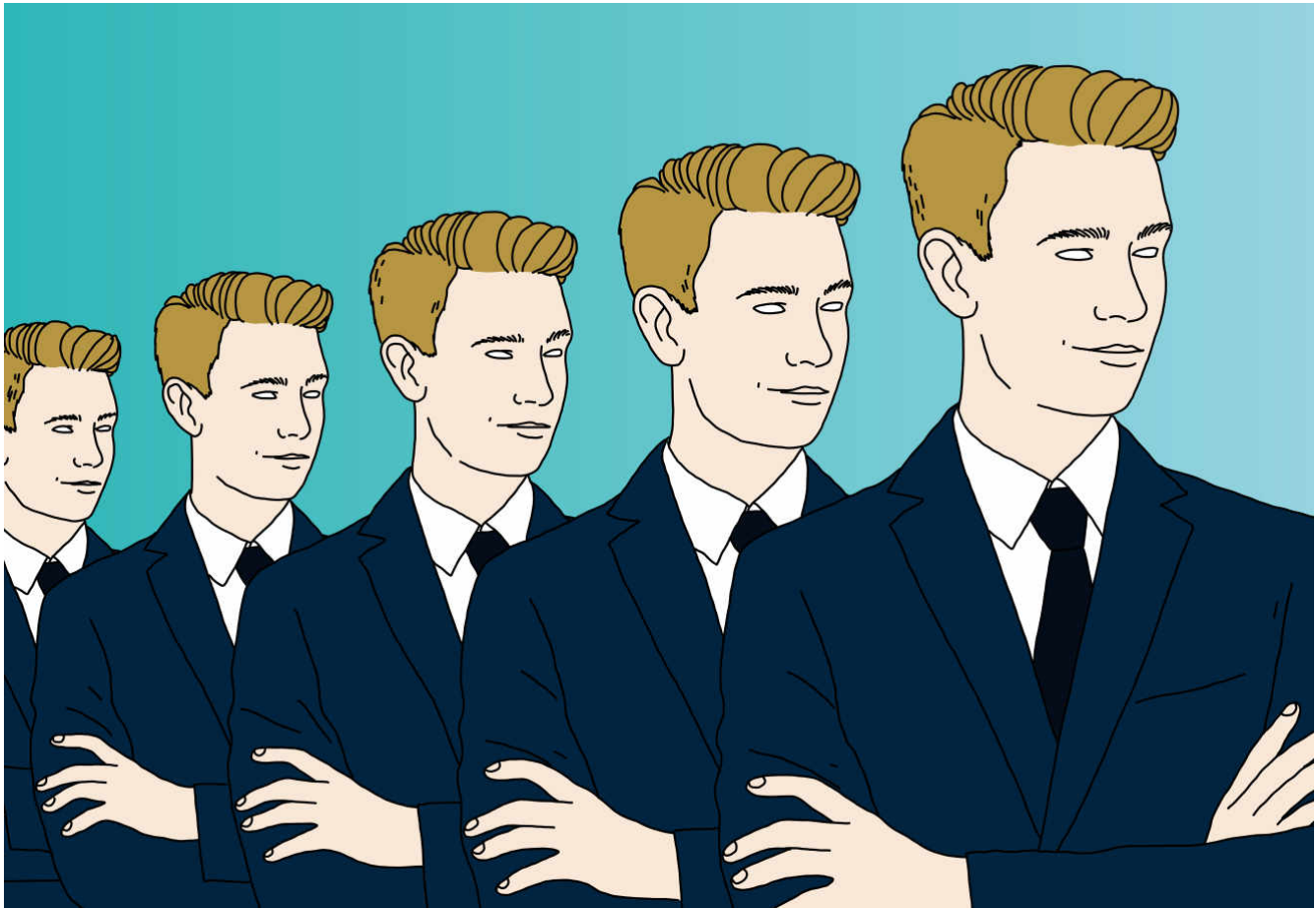
Les plus prestigieux recrutent l'essentiel de leurs troupes dans une poignée d'établissements sélectifs, où les étudiants viennent avant tout de milieux très aisés. Un entre-soi qui peut conduire à une certaine déconnexion.

Par Alice Raybaud

Publié le 19 avril 2022 à 01h14 - Mis à jour le 19 avril 2022 à 14h52

Lecture 10 min. [Read in English](#)

Article réservé aux abonnés



ANNA WANDA GOGUSEY

C'est comme si l'exercice du « portrait-robot » avait été fait pour eux. Des diplômés bien nés et issus d'une même poignée restreinte de grandes écoles parisiennes : il y a souvent un goût de déjà-vu dans le profil des recrues des cabinets de conseil, ces machines d'influence exposées sur le devant de la scène médiatique ces dernières semaines.

Les cabinets de conseil ont été les invités surprises de la campagne présidentielle, avec un enjeu connu dans un cercle d'initiés mais peu du grand public : leur poids grandissant dans la conduite des affaires publiques. Déjà omniprésents dans les hautes sphères dirigeantes du secteur privé, les consultants ont vu leurs contrats conclus avec l'Etat « *plus que doubler* » entre 2018 et 2021, révélait ainsi en mars le rapport d'une commission sénatoriale.

Leurs noms ont jailli dans le débat public : McKinsey – sous le coup de l'ouverture d'une enquête préliminaire du Parquet national financier pour « blanchiment aggravé de fraude fiscale » –, Boston Consulting Group (BCG), EY, Accenture, PwC... Des cabinets

pour la plupart internationaux qui, à Paris, ont l'oreille des leaders du CAC 40 et ont eu notamment une influence importante dans la gestion de la crise sanitaire. Pour les jeunes diplômés, des espaces prestigieux et stimulants, autant que des rampes de lancement ; depuis des années, l'insertion en cabinet de conseil est l'un des débouchés naturels des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, au sein desquelles ces entreprises recrutent des cohortes entières tous les ans.

Et, malgré la concurrence d'une « tentation start-up » qui a point au début des années 2010, leur attractivité ne se dément pas : 24 % des diplômés d'écoles d'ingénieurs et 20 % de ceux d'écoles de commerce se dirigent vers ce secteur, selon l'enquête de 2021 de la Conférence des grandes écoles. « *Plus de la moitié de nos étudiants placent le conseil en stratégie, qui a su se positionner sur les enjeux recherchés des technologies et du développement durable, comme leur secteur d'activité favori* », souligne Emilie Autissier, responsable carrière à HEC, où un tiers des diplômés s'insèrent dans le consulting.

**Lire aussi :** [Cinquante ans après son ouverture aux femmes, Polytechnique reste un bastion masculin](#)

D'autant que le marché du conseil est en pleine croissance : en France, il a doublé de taille en dix ans. « *Nous faisons face à un monde de changements et d'incertitudes, avec des besoins de conseil en hausse. On surfe sur cette vague et on a recruté, en 2021 et 2022, des contingents record* », explique Camille Egloff, DRH du cabinet BCG, qui refuse néanmoins de communiquer le nombre de recrutés – une « culture de la discrétion » également partagée par son concurrent, le cabinet américain Bain. Ce dernier avance toutefois un tiers de recrutements supplémentaires à Paris en 2021 par rapport à 2018-2019 et un volume de candidats jamais vu, avec 6 000 candidatures annuelles, contre 4 000 auparavant.

## Continuité de la formation

Pour ces jeunes postulants, l'insertion en cabinet de conseil est envisagée comme une continuité de la formation, à la manière d'un troisième cycle d'apprentissage. Capucine Mayol, diplômée de Sciences Po Paris et consultante en santé publique à PwC, était attirée par la diversité des missions et l'opportunité de rencontrer une multitude d'acteurs, condition essentielle pour « *construire [s]a culture du secteur de la santé* ». « *C'est vraiment là que j'ai eu le sentiment de monter en compétence. On a des sessions de formation très régulières, et puis on est rapidement mis face au client* », raconte la femme de 24 ans.

« *Ces cabinets sont un maillon central de la fabrication des élites économiques et de leur circulation*, analyse Sébastien Stenger, chercheur à l'Institut supérieur de gestion et auteur de l'ouvrage *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil* (PUF, 2017). *Les jeunes recrues y font un apprentissage intensif du langage du pouvoir économique, de ses codes, d'une certaine discipline et y construisent un carnet d'adresses. C'est un accélérateur de carrière qui permet ensuite d'accéder à des postes de direction dans de grandes entreprises. McKinsey est d'ailleurs surnommé "l'usine à CEO"*. »

Intégrer les cabinets qui tiennent le haut du pavé, c'est être propulsé parmi les 3 % de Français les plus riches, avec des salaires d'entrée annuels compris entre 50 000 et 70 000 euros brut – et 150 000 euros au bout de cinq ans, a estimé Sébastien Stenger. « *Mais au-delà de ces rétributions objectives, il y a une dimension de prestige social : ces recrues, vainqueurs de la compétition scolaire, sont sensibles aux hiérarchies et à une certaine idée du mérite, mise en avant dans ces entreprises. Travailler dans ces cabinets offre le sentiment d'appartenir à une élite qui se distingue du tout-venant* », remarque le chercheur.

Leurs processus de recrutement épousent cette logique. Très sélectifs et fastidieux, ils peuvent comporter jusqu'à cinq à six tours d'entretiens. Après un premier tri des CV, les candidats sont soumis à divers tests, avec des résolutions de cas, des mises en situation et des entretiens de personnalité où est évalué le « fit », autrement dit l'adéquation du postulant avec la culture conseil.

**Lire aussi :** [Plus de boursiers, moins de Parisiens... Les nouveaux visages de l'Ecole du Louvre](#)

« *Les cabinets recrutent sur le savoir-être plus que sur les savoirs managériaux. Dans leurs activités, ce sont souvent les liens interpersonnels entre les consultants et les donneurs d'ordre qui emportent l'affaire : une capacité à naviguer dans l'organisation et se mettre dans une posture de coach informel* », observe la sociologue du travail Isabel Boni-Le Goff. « *On est extrêmement attentifs aux "soft skills" : la curiosité, l'esprit d'équipe, l'adaptabilité... Et on est très vigilants sur le volet de la communication, car on est un métier de relation client* », confirme la DRH de Bain, Raphaëlle de Soto.

## « After-work » sélectifs

Ces « process » ont tendance à renforcer les inégalités de sélection et la « ségrégation sociale » à l'entrée. *« Pour les réussir, il vaut mieux être informé assez tôt, notamment par son cercle familial, de ce que représentent ces cabinets dans le monde des affaires, analyse Sébastien Stenger. Il faut maîtriser de nombreux attendus : des codes professionnels, comme savoir quel type de stage en amont est un incontournable, et des codes de langage. »*

Une telle candidature ne s'improvise pas et nécessite souvent une grosse préparation, proposée par les écoles mais aussi par des prépas privées. *« Par le boulot que demandent ces process, on teste déjà que tu es un gros bosseur : s'entraîner aux études de cas, mais aussi interviewer des consultants pour comprendre les spécificités de chaque cabinet, si tu ne l'as pas fait, ça se voit direct, raconte Louise, 25 ans, consultante dans un cabinet de conseil en stratégie. On dit souvent que c'est à peu près deux mois de travail intensif en amont. »*

Des cabinets proposent des « after-work » pour présenter la culture d'entreprise aux futurs postulants. Et rien que ces présentations informelles peuvent être très sélectives. *« Pour des journées de présentation données par McKinsey, il fallait fournir un CV et une lettre de motivation. J'ai été refusé à certaines d'entre elles, relate un jeune consultant chez Deloitte, diplômé de la London School of Economics. La compétition est assez extrême et, dans ce type de cabinet du top 3, celui qui n'a, par exemple, pas fait la bonne école n'est jamais rappelé. »*

**Lire aussi :** [Apprendre le code pour changer de vie : le pari d'une école d'informatique dédiée aux femmes](#)

Le « filtre social » est particulièrement fort à l'entrée des « Big three », dénomination qui recouvre les plus gros cabinets de conseil en stratégie : McKinsey, Bain et BCG. Ceux-ci recrutent quasi exclusivement dans six grandes écoles parisiennes : HEC, Polytechnique (dont le président depuis 2018, Eric Labaye, a fait toute sa carrière chez McKinsey) et Centrale, puis les Mines, l'Essec et l'ESCP. *« Et au sein de ces écoles déjà peu représentatives de la société, ils exercent une sursélection dans un certain milieu, très aisé, et familier de cet univers dont il partage les codes et loisirs. Ainsi, 70 % de leurs recrues sont issues d'un panel restreint de six classes préparatoires de l'Ouest parisien, comme Sainte-Geneviève ou "Franklin" », détaille Sébastien Stenger, qui mène actuellement une étude sur ces trois cabinets.*

## « Excellence méritocratique »

Le mécanisme est moindre au sein de ceux qu'on appelle les « Big four », les cabinets de conseil et d'audit Deloitte, EY, KPMG et PwC, qui recrutent dans un panel d'écoles légèrement plus divers. Mais, chez eux aussi, le diplôme conditionne l'accès, avec une hiérarchie des formations connue des initiés et certaines écoles qui ne sont pas « screenées » – sélectionnées par un logiciel de tri, première étape de recrutement. A l'entrée, les consultants sont aussi souvent payés différemment en fonction de leur école d'origine, dans un modèle calqué sur la compétition scolaire et sur une vision de « l'excellence méritocratique » dont ces cabinets se revendiquent.

*« Les sociétés de conseil chassent nos élèves dès la première année, pour les fidéliser rapidement, constate Philippe Dufourcq, directeur général adjoint de Centrale. Un centralien, en plus d'être très polyvalent, est un produit précieux avec la notoriété due à son diplôme, puisque le CV du consultant est souvent envoyé au client. »* Le « pedigree » académique fait, en effet, partie de ce qui est vendu par ces cabinets. *« Piocher dans le haut du panier de l'enseignement supérieur local permet de justifier leurs tarifs élevés »,* complète Isabel Boni-Le Goff, qui observe qu'avoir passé un concours assure également une « adhésion du candidat à une culture de performance ».

Cela génère une homogénéité sociale très forte. *« Au sein de ce petit monde, de nombreuses blagues circulent sur les "armées de clones", des "men in black" interchangeables, soulève la sociologue du travail. Alors, bien sûr, il y a tout un discours massif, assez récent, sur la diversité dans ces cabinets. Mais les dispositifs d'ouverture mènent avant tout à des recrutements sur niche, très limités, et se heurtent à des logiques de reproduction très anciennes. »*

**Lire aussi la tribune :** [« Concernant les classements des établissements de l'enseignement supérieur, les mécanismes d'autorégulation semblent insuffisants »](#)

Deloitte, qui recrute tous les ans 700 stagiaires et 600 jeunes en sortie de formation, se présente comme un « incubateur de talents ». *« On s'est ouvert à des écoles spécialisées, notamment en data, ou à des masters d'université »,* assure sa directrice recrutement Evelyne Saiman. *« On va chercher des profils internationaux, des doubles diplômés ou des littéraires, notamment à*

*l'ENS. Et aussi de plus en plus d'étudiants à l'université, en particulier des jeunes chercheurs, qui n'ont pas le même background social », avance Raphaëlle de Soto, chez Bain.*

## Sortir de la « voie royale »

Les cabinets contactés mettent aussi en avant leurs actions de mentorat, au sein d'établissements du secondaire ou du supérieur, mais également auprès des postulants. « *Avec des ateliers en groupe ou personnalisés, nos candidats ont accès à un coaching tout au long du processus d'embauche : cela le rend plus égalitariste* », explique Camille Egloff, de BCG, qui ajoute se « *fier aussi à l'ouverture réalisée dans les grandes écoles* ».

Mais au sein de ces établissements, la composition sociale n'a pas évolué ces dernières années, comme le montre un rapport de l'Institut des politiques publiques, publié en 2021. Dans les écoles les plus prestigieuses, comme Polytechnique ou HEC, le constat est particulièrement déséquilibré, avec 85 % de jeunes issus de familles « très favorisées » (contre 23 % de l'ensemble des 20-24 ans) et 3 % de familles « très défavorisées ».

Pour Louise, l'uniformité dans le consulting est en partie le fruit du système français, qui fait des grandes écoles un passage obligé pour intégrer les secteurs les plus valorisés. « *Aux Etats Unis, ne pas avoir fait le MIT [prestigieuse université située dans le Massachusetts] n'est pas une barrière indépassable. En France, il y a un manque de reconnaissance des parcours qui sortent de la voie royale, et une glorification d'un élitisme à la française lié aux grandes écoles* », regrette-t-elle.

Cette certaine vision méritocratique tend à se poursuivre après le recrutement, avec un système d'évaluation constante basé sur le principe du « up or out », qui promeut les meilleurs et invite les autres à partir. Le tout se fait, malgré des efforts réalisés pour continuer à capter une jeunesse en partie soucieuse d'un plus grand équilibre, au prix d'un rythme de travail souvent harassant. Des parcours qui, écrit Sébastien Stenger, se transforment en « *cages dorées* ».

Lire aussi

[L'impuissance des politiques d'ouverture sociale dans les grandes écoles](#)

**Rectificatif le 19 avril 2022 à 14h45** : Correction de la qualification des faits de l'enquête préliminaire instruite par le PNF : « *Blanchiment aggravé de fraude fiscale* » au lieu de « *fraude fiscale* ».

## Alice Raybaud