

A portrait of Inès Ahaggan, a woman with long dark hair, smiling and looking towards the camera. She is wearing a light-colored top. The background is a soft, out-of-focus gradient of light blue and white.

GRAND ENTRETIEN · SOCIÉTÉ & MÉRITOCRATIE

INÈS AHAGGAN

« Quand on sait qu'on peut, on veut »

Au-delà du mythe de la méritocratie

LIRE EN FRANÇAIS · ENGLISH

INTRODUCTION

En France, la réussite individuelle est souvent présentée comme la preuve que la volonté suffit à surmonter les déterminismes sociaux. Inès Ahaggan défend une lecture plus exigeante.

Après une enfance dans un quartier populaire de Bordeaux et un parcours qui l'a conduite jusqu'au Programme Grande École d'HEC Paris, elle connaît les obstacles qui ne figurent sur aucun relevé bancaire : les codes sociaux, l'accès à l'information, les réseaux et le sentiment de légitimité.

Accompagnée par le programme INFINITE, elle a travaillé pour plusieurs institutions publiques avant de rejoindre L'Oréal sur les enjeux internationaux de diversité, d'équité et d'inclusion. Depuis juin 2026, elle est Chief of Staff chez Elsee.Care, une entreprise qui œuvre à rendre les dépenses de santé et de bien-être plus accessibles. Son engagement au sein de HEC for Women prolonge ses réflexions sur l'égalité et la représentation.

Dans cet entretien pour JLPDécryptage, elle interroge les limites de la méritocratie, refuse que les réussites individuelles deviennent des justifications des inégalités et défend une société où l'accès aux opportunités ne dépendrait plus autant de l'origine sociale.



LE GRAND ENTRETIEN

Les barrières invisibles de la réussite

JLPD Décryptage : Vous avez raconté qu’au cours de votre première année à Paris, votre pouvoir d’achat était extrêmement limité, tout en soulignant que l’argent n’était qu’une barrière parmi d’autres. Avec le recul, quelles ont été les barrières les plus difficiles à identifier précisément parce qu’elles n’apparaissaient sur aucun relevé bancaire : les codes, l’information, le réseau, le sentiment de légitimité ou autre chose ?

Inès Ahaggan :

Je dirais que la première barrière invisible, c’est l’information. Quand on grandit sans avoir autour de soi des personnes qui connaissent les grandes écoles, les entreprises, les concours ou les dispositifs existants, on ne sait même pas toujours quelles portes existent, encore moins comment les ouvrir. Je me souviens qu’au début de mes études à Paris, il y avait plein de choses qui me semblaient évidentes pour les autres et qui ne l’étaient absolument pas pour moi. Je pouvais être très travailleuse, avoir de bonnes notes et de l’ambition, mais ne pas savoir quelle était la prochaine étape. Parfois, la difficulté n’était même pas de faire, mais de savoir quoi faire.

Il y a ensuite les codes. Savoir comment se comporter dans un entretien, comment prendre la parole face à quelqu’un de très senior, comment demander de l’aide ou comment parler de son parcours sans le minimiser... Ce sont des choses qui paraissent naturelles quand on les a apprises très tôt, mais la réalité en est tout autre.

Et puis il y a le sentiment de légitimité. Quand on arrive dans des environnements auxquels rien, dans notre histoire familiale ou notre parcours initial, ne nous prédestinait, on peut presque avoir le sentiment qu’on doit prouver encore davantage que l’on mérite d’être là. Cela se traduit aussi par des micro-agressions, parfois très subtiles : une remarque sur notre parcours, une surprise face à notre niveau d’études, une question sur « comment on est arrivé là », ou une manière de nous rappeler implicitement qu’il y aurait anguille sous roche, que l’on cache quelque chose. Je me souviens d’une soirée chez une amie : l’ami de son grand frère m’a questionnée toute la soirée pour essayer de décortiquer ce qui, dans mon histoire, avait pu m’amener à HEC. Avec le recul, c’était subtilement violent, car je devais répondre à des questions que je ne m’étais même pas posées. Je me suis sentie comme un rat de laboratoire, renvoyée à cette idée de survie dans un milieu qui n’était pas censé être le mien. Pris séparément, ces petits signaux peuvent sembler anodins. Mais leur accumulation a un impact réel sur la manière dont on se perçoit et sur la façon dont on ose prendre sa place par la suite. C’est aussi pour cela que je préfère parler d’égalité des opportunités plutôt que simplement d’égalité des chances. Avoir théoriquement accès à une opportunité ne signifie pas être dans les mêmes conditions pour la saisir. La chance ne joue qu’un rôle minime ; tout est une question de probabilités et de trajectoires. Sans refaire l’éternel cours sur la reproduction sociale, disons simplement qu’il est plus facile de se projeter dans une fonction de direction lorsque vos parents occupent déjà ces postes.

L'argent, le grand mot qui commence par un petit A, compte énormément, évidemment. Dans ma vie, c'est son manque qui m'a fait vivre des expériences aussi déroutantes qu'extraordinaires. Les jobs étudiants commencés beaucoup trop tôt pour pouvoir s'offrir une place de cinéma avec ses copines du lycée, tout cela a été des moments très difficiles physiquement et mentalement. Mais le capital culturel, l'information, les modèles auxquels on peut s'identifier, les codes et les personnes que l'on peut appeler quand on ne sait pas quoi faire comptent tout autant. Et finalement, c'est peut-être ça le plus important : parfois, une seule personne peut changer une trajectoire simplement parce qu'elle vous montre une porte que vous ne saviez même pas qu'il était possible d'ouvrir.

02 —

Le piège de la méritocratie

JLPD Décryptage : Le passage de Clique auquel vous avez participé posait cette question : « Quand on veut, on peut ? ». Votre parcours pourrait facilement être présenté comme une confirmation de cette formule. Est-ce précisément le risque : transformer quelques réussites individuelles en preuve que le système est équitable, alors qu'elles peuvent aussi démontrer tout ce qu'il a fallu surmonter pour y parvenir ?

Inès Ahaggan :

Oui. Et je crois qu'il faut vraiment sortir de cette idée selon laquelle quelques parcours exceptionnels suffiraient à démontrer que le système fonctionne. On en a aussi marre d'être des fantasmes. Des fantasmes de méritocratie. De devenir l'exemple qu'on ressort pour dire : « Regardez, elle est partie de là et elle a réussi, donc quand on veut, on peut. » Personnellement, je dirais plutôt : « Quand on sait qu'on peut, on veut. » Parce que pour vouloir quelque chose, encore faut-il savoir que cette chose est accessible. Quand personne dans votre entourage n'a fréquenté une grande école, travaillé dans certains secteurs ou occupé certaines fonctions, il est beaucoup plus difficile de se projeter dans ces espaces.

L'OCDE montre que la mobilité sociale reste relativement faible en France et que l'origine sociale continue lourdement de peser sur les trajectoires. Donc quand on me dit : « Tu es la preuve que le système fonctionne », j'ai plutôt envie de répondre : « Non, je suis peut-être la preuve que certaines personnes peuvent franchir ces barrières. Mais la vraie question est : pourquoi ces barrières existent-elles encore ? » La méritocratie devient dangereuse lorsqu'elle transforme une exception en règle générale, laissant entendre que les autres n'ont simplement pas assez travaillé. Or, la volonté ne suffit pas lorsque les points de départ sont profondément différents. Je ne veux pas que mon parcours serve à dire : « Si elle l'a fait, tu peux le faire aussi. » Je préférerais qu'il serve à dire : « Si elle a dû

surmonter autant de barrières pour y arriver, demandons-nous comment faire pour que les prochaines générations en rencontrent moins. »

Je suis profondément dans une logique de paix. On peut vouloir faire évoluer le système sans être dans l'affrontement, car nous faisons tous partie de ce mécanisme et nous pouvons tous y contribuer. Le véritable objectif n'est pas de produire quelques success stories spectaculaires, mais de faire en sorte qu'elles deviennent de moins en moins exceptionnelles.

03 —

INFINITE : au-delà du soutien financier

JLPD Décryptage : INFINITE ne vous a pas seulement apporté une réponse financière : le programme associe financement, mentorat, accompagnement et accès à un réseau. Si l'on supprimait tout sauf l'argent, pensez-vous que l'effet serait comparable ? Autrement dit, dans l'égalité des chances, quelle part de l'inégalité vient réellement des ressources financières et quelle part vient de l'accès aux codes et aux relations ?

Inès Ahaggan :

Non, je ne pense pas que l'effet serait comparable. L'aide financière vous permet de franchir une porte. L'accompagnement vous apprend à l'ouvrir, à entrer et surtout à comprendre ce qui se passe une fois à l'intérieur.

L'argent répond à des besoins essentiels : payer son logement, financer ses études, se déplacer, manger correctement, ou accepter une opportunité sans angoisse financière. Mais le réseau donne accès à des informations informelles, à des conseils et à des recommandations. Le mentorat transforme la manière dont on se projette.

C'est pour cela que les programmes les plus efficaces combinent ces dimensions : donner les moyens sans donner les clés est insuffisant ; donner les clés sans donner les moyens l'est tout autant.

Mais je voudrais aussi renverser la question. On demande souvent aux personnes issues de milieux moins favorisés de « rattraper leur retard » en s'adaptant au système. Ne devrait-on pas aussi interroger les institutions, les recruteurs et les entreprises sur la manière dont ils distribuent les opportunités ? Si l'on exige toujours des plus fragiles qu'ils s'améliorent sans questionner les mécanismes qui produisent les écarts, on passe à côté d'une partie du problème. C'est une

responsabilité collective : nous sommes tous capables de transmettre un contact, un conseil ou une opportunité.

04 —

HEC Paris : franchir les portes ne suffit pas

JLPDécryptage : Vous avez intégré le Programme Grande École d’HEC par admission sur titre. Une fois à l’intérieur d’une institution aussi sélective, qu’avez-vous compris de la sélection que vous ne pouviez pas percevoir depuis l’extérieur : quels dispositifs ouvrent réellement les portes, et quelles barrières continuent éventuellement d’exister après les avoir franchies ?

Inès Ahaggan :

Mon expérience à HEC a d’abord été la découverte de la richesse d’un écosystème : la diversité des cours, des associations, des conférences et des rencontres avec des dirigeants et des alumni. Même un simple échange lors d’un afterwork peut ouvrir une perspective nouvelle. L’écosystème des alumni permet d’accéder à des milieux professionnels inespérés et de se dire simplement : « Ah, c’est possible. » J’ai également apprécié le soutien réel de l’administration sur les sujets d’égalité des opportunités.

Cependant, une fois à l’intérieur, on réalise qu’on ne saisit pas tous les opportunités de la même manière. Cela dépend du caractère, de la confiance en soi, de la curiosité, mais aussi de ce que l’on connaît déjà. Il ne faut donc pas opposer « ceux qui savent » et « ceux qui ne savent pas », c’est beaucoup plus subtil.

La vraie question est de savoir comment aider chacun à construire les ressources nécessaires pour profiter pleinement de ce qui est proposé. Un tel écosystème ne donne pas seulement un diplôme : il offre un terrain d’exploration immense.

05 —

L’Oréal : la diversité au-delà des indicateurs

JLPDécryptage : Votre parcours vous a également conduite à travailler sur les enjeux de diversité, d’équité et d’inclusion chez L’Oréal. Lorsqu’on passe de l’expérience personnelle des inégalités à leur traitement par une grande organisation, qu’est-ce qui change dans le

regard que l'on porte sur ces politiques ? Et à partir de quel moment peut-on considérer qu'une politique de diversité transforme réellement les trajectoires plutôt qu'elle ne mesure simplement des indicateurs ?

Inès Ahaggan :

Ce qui a surtout changé mon regard chez L'Oréal, c'est le passage d'une expérience personnelle et isolée à une réflexion internationale et interculturelle. Dans un groupe mondial, on réalise que les réalités diffèrent totalement d'un pays ou d'une culture à l'autre, ce qui interdit d'appliquer une définition unique de la diversité.

J'ai aussi compris que la DE&I ne relève pas seulement de la communication ou des RH, mais de la gouvernance : qui décide ? Quels objectifs sont suivis ? Comment les talents sont-ils promus ? Les indicateurs sont indispensables pour mesurer les évolutions, mais un chiffre n'a de valeur que si l'on cherche à comprendre ce qui se cache derrière. Si une population est sous-représentée à un poste, pourquoi ? Est-ce une question de recrutement, de management ou de perception du potentiel ?

Je suis devenue beaucoup moins obsédée par la question du « combien ? » et beaucoup plus par celle du « pourquoi ? ». Une politique de diversité devient réellement efficace lorsqu'elle ne se contente pas de compter les personnes, mais permet à chacune d'entre elles de se projeter, d'évoluer et d'accéder aux mêmes responsabilités.

06 —

Comment transformer les exceptions en changement collectif ?

JLPD **Décryptage : Les programmes d'égalité des chances ont un paradoxe : lorsqu'ils permettent à quelques profils de rejoindre les institutions les plus sélectives, ces trajectoires deviennent naturellement des exemples de réussite. Comment éviter que l'exception ne devienne une justification du système — « puisqu'elle y est arrivée, tout le monde peut y arriver » — et faire en sorte que ces programmes modifient aussi les règles qui produisent les écarts au départ ?**

Inès Ahaggan :

Il faut accepter de raconter les réussites sans raconter uniquement la réussite. Si l'on me présente simplement comme une jeune femme qui a réussi malgré les obstacles, le récit devient individuel et simpliste : elle a travaillé, elle a persévéré, fin de l'histoire.

Or, ce qui compte, c'est ce qu'il y avait derrière : les personnes qui m'ont aidée, les dispositifs et toutes celles et ceux qui, avec autant de talent, n'ont pas croisé la bonne opportunité. Des « Inès », il y a en a

partout. Je ne suis pas spéciale ; j'ai simplement rencontré les bonnes personnes au bon moment.

Le rôle de ces programmes ne doit pas être de fabriquer quelques success stories pour se donner bonne conscience, mais de rendre les opportunités visibles et accessibles à plus grande échelle. Cela implique d'agir plus tôt sur l'orientation, l'information, les stages et le réseau, et d'évaluer ces dispositifs sur le changement réel des trajectoires qu'ils engendrent. Si l'on peut travailler ensemble dans une logique de paix et de responsabilité collective, on finira par faire en sorte qu'il y ait tellement d'« Inès » qu'on ne parlera même plus d'exception.

07 —

HEC for Women : toutes les femmes ont-elles les mêmes opportunités ?

JLP Décryptage : Votre engagement au sein de HEC for Women ajoute une autre dimension à cette réflexion. Peut-on réellement parler d'égalité entre les femmes sans prendre en compte les différences de milieu social, de capital culturel ou d'accès au réseau ? Autrement dit, existe-t-il un risque qu'une avancée réelle en matière d'égalité femmes-hommes bénéficie d'abord à celles qui disposaient déjà des meilleures conditions pour saisir les opportunités ?

Inès Ahaggan :

Oui, il faut garder en tête que les femmes n'ont pas toutes les mêmes parcours. Une femme qui dispose d'un réseau solide, d'une sécurité financière et d'un milieu familial diplômé ne vit pas son parcours de la même manière qu'une étudiante qui doit financer ses études en travaillant à côté.

Mais cela ne doit surtout pas conduire à opposer les femmes entre elles ; au contraire, c'est une opportunité de créer davantage de solidarité. C'est tout l'intérêt d'un espace comme HEC for Women : parler d'ambition et de leadership tout en intégrant la pluralité des réalités vécues.

L'enjeu est de multiplier les modèles pour montrer qu'il existe mille façons d'être une femme ambitieuse. L'objectif n'est pas de décréter quelles femmes « méritent » d'arriver au sommet, mais de veiller à ce que chacune dispose des informations, des ressources et de la confiance nécessaires pour choisir sa propre voie.

08 —

Mesurer réellement l'égalité des opportunités

JLPD Décryptage : Si, dans dix ans, vous vouliez juger objectivement si l'égalité des chances a réellement progressé dans l'enseignement supérieur français, quel indicateur regarderiez-vous en premier ? La composition sociale des grandes écoles, la mobilité sociale après le diplôme, l'endettement des étudiants, l'accès aux réseaux, ou quelque chose de moins évident ? Et quel résultat vous ferait dire : « cette fois, le système a vraiment changé » ?

Inès Ahaggan :

Je regarderais d'abord la mobilité sociale, et pas seulement la diversité à l'entrée. On peut améliorer la mixité d'une école sans transformer durablement les destins. La vraie question est de savoir si l'entrée dans une grande école modifie durablement les perspectives de vie d'un étudiant issu d'un milieu populaire, et si son origine sociale cesse de dicter sa trajectoire dix ans plus tard. Je croiserai plusieurs indicateurs : l'origine sociale à l'entrée, l'accès aux premiers emplois, l'endettement, la rémunération et l'accès aux responsabilités. Mais l'indicateur le plus puissant reste la capacité à transmettre à son tour. Une personne qui change de trajectoire devient souvent celle qui ouvre la porte à d'autres : la mobilité devient alors circulaire.

Si, dans dix ans, l'origine sociale expliquait beaucoup moins l'accès aux institutions sélectives et aux postes à responsabilité, alors oui, on pourrait dire que le système a changé. L'égalité des opportunités ne doit pas être une loterie exceptionnelle, mais une réalité suffisamment stable pour que chacun puisse regarder l'avenir en se disant : « Je ne sais pas encore jusqu'où je vais aller, mais je sais que j'ai le droit d'essayer. »





À PROPOS

À propos d'Inès Ahaggan

Inès Ahaggan est étudiante au Programme Grande École d'HEC Paris, qu'elle a intégré par admission sur titre. Issue d'un quartier populaire de Bordeaux, elle a construit un parcours associant études supérieures, expériences professionnelles et engagement pour l'égalité des opportunités.

Accompagnée par INFINITE, programme fondé par Alexandre Mars, elle défend une approche de la mobilité sociale qui dépasse le seul soutien financier pour intégrer le mentorat, l'accès à l'information et les réseaux.

Son expérience professionnelle débute notamment chez SNCF Réseau, où elle occupe un poste de cheffe de projet entre 2019 et 2020. Elle rejoint ensuite le ministère de la Santé comme chargée de mission (2020-2021), puis Desjardins à Montréal comme Scrum Master (2022). Entre 2023 et 2024, elle travaille au ministère des Solidarités, avant de devenir Global DEI Data Analyst chez L'Oréal (2024-2025).

Depuis juin 2026, elle occupe le poste de Chief of Staff chez Elsee.Care, une entreprise de la HealthTech qui œuvre pour améliorer l'accessibilité financière des dépenses de santé et de bien-être.

Également engagée dans le monde associatif depuis l'adolescence, elle a assuré la coprésidence de HEC for Women. Elle intervient dans le débat public sur la méritocratie,

la diversité, la place des femmes et les mécanismes de reproduction sociale.

[LINKEDIN – INÈS AHAGGAN](#) ➤

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR JULIEN LAURENCEAU PORTE

SOUTENIR JLP DÉCRYPTAGE

*Recherche, structuration éditoriale, traduction et préparation de publication
réalisées avec assistance de l'intelligence artificielle, sous supervision
éditoriale humaine.*

← [RETOUR AUX INTERVIEWS](#)

① [SIGNALER UNE ERREUR OU UNE IMPRÉCISION](#)

