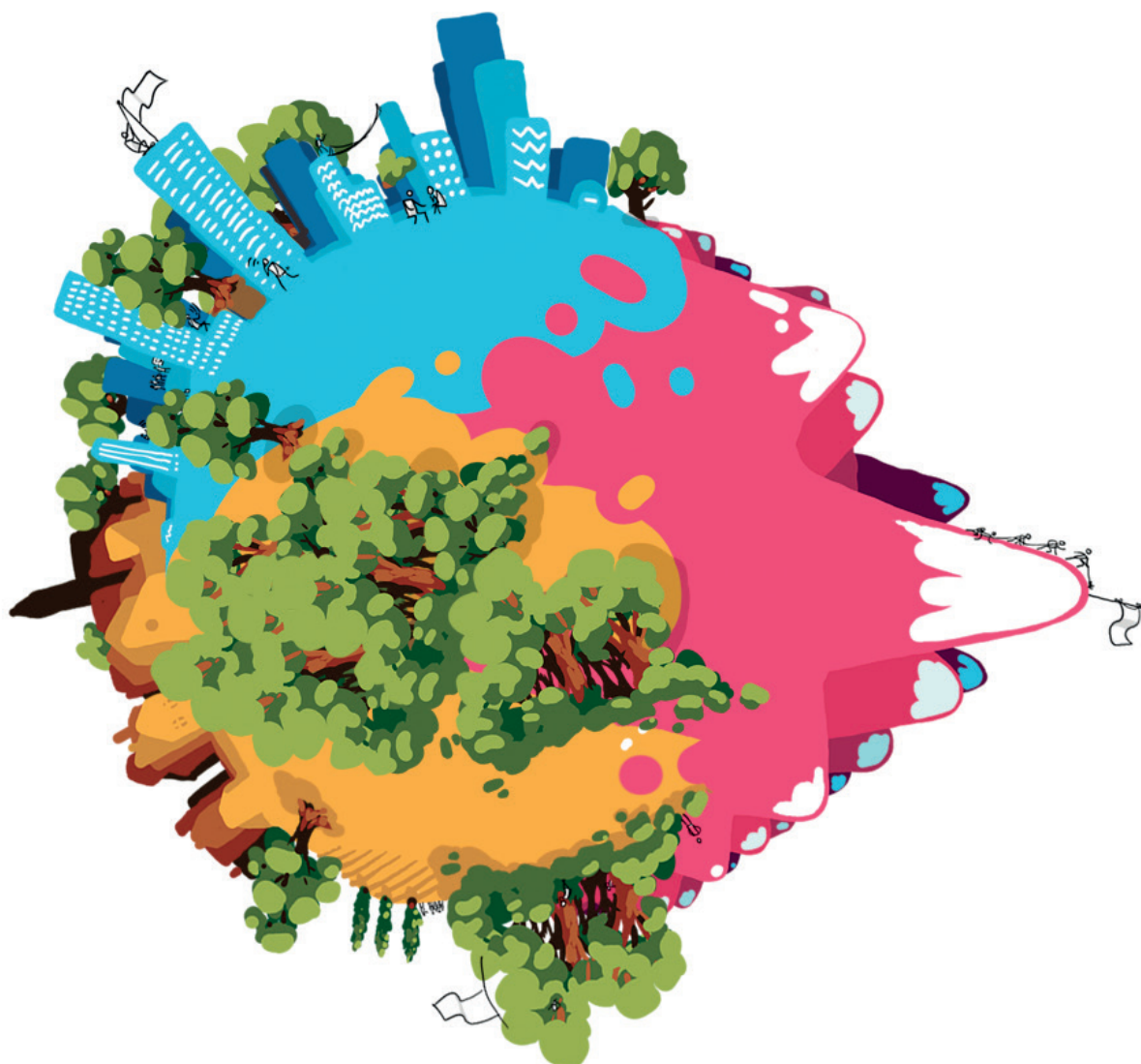

Tenzing Conseil, entreprise à mission.

Le conseil en stratégie et l'égalité des chances.

.....
Rapport d'impact 2019-2020





SOMMAIRE

1. Un projet humain à valeur de modèle 6

Détecter : le recrutement, un vecteur d'égalité et de performance 7

Faire grandir : de l'onboarding à l'offboarding 8

Mesurer notre impact : notre modèle évalué 10

2. Une approche systémique de l'engagement 12

Exceller dans notre métier, agir pour nos valeurs 13

Aller sur le terrain : des actions auprès de nos partenaires associatifs et des universités 14

Valoriser : le Prix Tenzing de l'égalité des chances 16

Accompagner : le mécénat de compétences 18

3. Une certaine idée de l'avenir 20

Imaginer : repenser notre regard sur l'école 21

Former : agir à l'université pour favoriser l'accès à l'emploi 22

Essaimer : des idées, des actions et un modèle à partager 22



Défiant l'idée d'un progrès inéluctable, la France n'a pas, lors de ces 40 dernières années, bousculé l'« immobilité sociale » qui la caractérise. En 2015 comme en 1977, un fils de cadre sur deux est devenu cadre à son tour ; en 2015 comme en 1977, seul un Français sur quatre connaît une ascension sociale. Et depuis 2003, les perspectives de mobilité sociale ont même nettement régressé.

De notre exigeant métier de conseil, il est souvent dit qu'il permet à la fois la constitution accélérée d'un réseau et qu'il favorise l'acquisition, à un rythme soutenu, de nombreuses compétences. Pourtant s'il constitue un débouché « classique » pour les jeunes diplômés de grandes écoles conscients de ces atouts, ce tremplin professionnel demeure parfaitement inconnu de l'immense majorité des étudiants.

Loin de sombrer dans le fatalisme ou de céder à la facilité de l'injonction, chez Tenzing, nous ne souhaitons simplement plus voir de portes se fermer devant des jeunes de milieux populaires sous prétexte qu'ils n'avaient pas le « bon diplôme ». Ce diplôme, c'est celui de la grande école, à la fois marqueur social et étalon mètre de la valeur et de l'excellence, hiérarchisant personne et fonction, assignant, aujourd'hui encore plus qu'hier, chacun à sa classe sociale.

Nous avons donc créé et pensé Tenzing, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, comme une zone d'expression prioritaire des compétences et du potentiel de chacun afin de participer à la réhabilitation de la jeunesse populaire française en déconstruisant les stéréotypes. Cette jeunesse, contrairement à ce qu'on en dit souvent, n'est ni mal née, ni atypique, ni moins apte : elle est seulement moins informée et moins accompagnée et ne bénéficie pas des mêmes réseaux interpersonnels.

Rendre accessibles des métiers dits « élitistes », nous semblait donc participer à décorrélérer réussite et milieu social, réalité qui mine notre société depuis de longues années. Nous œuvrons donc, chaque jour, à rendre accessible le métier de consultant en stratégie opérationnelle aux jeunes diplômés pour qu'ils ne se soient pas investis dans leurs études en vain. Nous ne luttons pas contre une discrimination, mais plutôt contre ce qui est devenu au fil du temps une norme, celle du diplôme avant les compétences et le potentiel. C'est cette norme que nous refusons.

S'opposer à cette norme nous oblige à être excellent et exigeant ; ce droit à l'indifférence pour chacun d'où qu'il vienne, que nous revendiquons, ne nous offre pas de droit à l'erreur. Bien faire notre métier, la reconnaissance et la fidélité de nos clients restent les clés de voûte sur lesquelles repose tout notre modèle.

Tenzing, au fil du temps, s'est mué en un lieu d'expérimentations toujours plus nombreuses, souvent abouties, parfois imparfaites, toujours humaines et rarement infructueuses, au service de la correction des inégalités vécues par les jeunes des classes populaires.

Et aujourd'hui, en cette période durant laquelle nos responsabilités nous sont violemment rappelées, nous espérons collectivement, par notre message et notre modèle, inviter chaque entreprise à choisir son combat et à se questionner sur sa place dans la société.

Elodie Baussand
Associée fondatrice
en charge du projet social

Tenzing aujourd'hui :

CA 2019 : 5,5M €.

40 collaborateurs

Expérience client,
Expérience collaborateur,
Inno Sociétale, Plan
d'actions Stratégique,
Transformation des
organisations, Pilotage de
grands projets

 BPCE

 casden
BANQUE POPULAIRE

 gecna

LVMH

 CA
Ile de
France

 CO
vea

 PCO EP
Opérateur de compétences
des Entreprises de Proximité

 malakoff
humanis

 Cofidis

 AFD

 MAIF

 MACIF

 BNP PARIBAS

Le conseil, réinventé

Depuis sa fondation en 2016, notre entreprise expérimente et porte en elle des transformations radicales. Ce qui nous anime : le conseil en stratégie opérationnelle au service de nos clients et de nos valeurs. Nous bousculons les codes du métier pour réconcilier performance économique et responsabilité sociétale, excellence opérationnelle et innovation sociale, "business as usual" et promotion proactive de valeurs claires et affirmées.

Une entreprise militante

Nous sommes engagés dans la lutte contre toutes les inégalités de chances et de places.

Nous :

- **conseillons** nos clients et nous mettons au service de leur performance opérationnelle, grâce à un collectif de multi-spécialistes caractérisé par une grande mixité de profils et de compétences
- **recrutons** sur la base du talent plutôt que du diplôme
- **formons** au métier de consultant
- **récompensons** les acteurs qui s'engagent en partageant nos bénéfices et nos compétences
- **essayons** de comprendre le monde qui nous entoure et explorons de nouvelles approches pour le transformer
- **essaimons** notre raison d'être, auprès de nos partenaires et de nos clients

Être un cabinet d'excellence tout en contribuant au bien commun

Tenzing est un cabinet de conseil, spécialisé en stratégie opérationnelle, au service de ses clients ; c'est la qualité de nos missions, la satisfaction de nos clients et la rigueur de nos méthodes qui

permettent à notre modèle de contribuer au bien commun.

C'est là tout l'enjeu de la « société à mission », qualité créée par la loi Pacte de mai 2019 et qui permet aux entreprises (et à leurs actionnaires) de s'engager autour d'un objectif d'ordre social ou environnemental. Nous avons participé aux réflexions gouvernementales sur le sujet et **nous sommes devenus, début avril 2020, « société à mission » au sens de la loi.** Nous souhaitons faire du conseil en stratégie opérationnelle, secteur élitiste mais formateur, un levier d'ascension sociale pour les jeunes de milieux modestes et populaires. Nous plaçons ainsi la notion d'engagement au centre de notre activité, une constante depuis notre création.

Nos impacts sociaux en 2019

100 000 €

de bénéfices redistribués à des acteurs qui s'engagent pour la correction des inégalités

1 500 jeunes rencontrés

via 40 actions de sensibilisation menées dans des écoles et à l'université

90 jours

dédiés à des missions en mécénat de compétences et d'innovation sociale

Tenzing, société à mission au sens de la loi PACTE :

Notre raison d'être :

« Promouvoir [...] la réussite scolaire, sociale et professionnelle du plus grand nombre, en veillant tout particulièrement aux personnes subissant des discriminations de toute nature (sociale, culturelle, géographique...) en privilégiant le développement des compétences et des expériences professionnelles. »

Nos engagements :

1. Recrutement, accompagnement, management
2. Conseil en stratégie opérationnelle et expérience collaborateur
3. Sensibilisation et information
4. Education et formation
5. Professionnalisation des acteurs



I. Tenzing, un projet humain à valeur de modèle

DÉTECTER —
FAIRE GRANDIR —
MESURER NOTRE
IMPACT



DÉTECTER : FAIRE DU RECRUTEMENT UN VECTEUR D'ÉGALITÉ ET DE PERFORMANCE

> Le constat d'une gigantesque fabrique à inégalités

C'est une logique évidente pour nombre d'entreprises : puisque le recrutement est un investissement, **le choix d'engager un nouveau collaborateur se porte, bien souvent, sur le profil en apparence le plus sûr...** Est privilégié le profil jugé le plus conforme, et ce a priori et sans autre critère de jugement que celui de ses préjugés ou des usages. L'habitude voudra que soit recruté en priorité un profil jeune mais expérimenté, diplômé (y compris sur-diplômé ou diplômé dans une « grande école » hors de toute considération d'adéquation avec le poste réel), mais aussi culturellement adapté (qui possède « les codes »). Pourtant, ne pas partager a priori ces fameux codes, est-ce être dénué de potentiel ?

Les choses seraient en train de changer. Cela fait plusieurs années que professionnels du recrutement et entreprises disent recruter des « profils atypiques », s'ouvrent « à la diversité » et souhaitent prendre en compte des compétences de savoir-être (la curiosité, le leadership, la capacité à apprendre, à collaborer, à s'adapter, etc.).

Mais avec quels résultats ? Menons-nous réellement cette vaste transformation culturelle ? Toutes les études montrent que le diplôme et les origines (sociales, ethniques, territoriales, culturelles) restent dans une large mesure un déterminant majeur de la valeur perçue d'un individu. Les sciences sociales l'ont montré : avec les politiques dites de diversité et la valorisation des profils dits atypiques, le risque réside dans le fait de perpétuer « la violence des discriminations ». En cantonnant de fait ces profils comme étant « issus de la diversité », on ne transforme pas vraiment les pratiques de recrutement. Chez Tenzing, nous revendiquons à l'inverse un certain droit à « l'indifférence » pour tous.

> Bousculer les habitudes, en allant au-delà des discours sur la diversité

Recruter en suivant cette logique d'homogénéité, n'est-ce pas se priver d'un évident critère de performance, d'efficacité et de créativité : la mixité ? Ce qui est une injustice est aussi une perte majeure : nous nous privons collectivement de ces potentiels qui n'ont pas, compte tenu de leur origine sociale, « gagné » le droit de pouvoir exprimer pleinement leur talent.

Chez Tenzing, nous croyons qu'il n'y a pas de

fatalité et nous œuvrons pour corriger cette injustice. **Nous détectons et recrutons, en priorité, des profils, juniors ou expérimentés, à qui l'opportunité n'a pas été donnée jusque-là d'exprimer leur potentiel.** En opposition à une culture française - particulièrement marquée dans le conseil en stratégie opérationnelle - qui privilégie la sélection par le seul diplôme, nous avons adapté nos modes de recrutement pour laisser la place à tous les individus qui ont l'envie et le potentiel de se conformer aux exigences et spécificités de notre métier. Notre processus innovant s'affranchit du CV et du diplôme tout

en gardant, bien sûr, des critères exigeants de sélectivité. Centré sur les individus, il est adapté au plus grand nombre et ne favorise pas les mieux préparés.

Loin d'une « politique de diversité », nous avons transformé le processus de recrutement traditionnel, avec un seul objectif, sans préjugés : recruter des profils compétents en phase avec nos valeurs. **Ce choix contribue à promouvoir un nouveau modèle d'entreprise, qui prend sa part dans la correction des inégalités...** et que nous osons porter : nous proposons à nos partenaires

Les chiffres pour le dire ...

Le manque de mixité dans le recrutement

1. La diversité selon les Français : un atout... en théorie

86% des Français estiment que la diversité sociale, culturelle et ethnique est un atout pour le monde du travail...mais 32% constatent qu'elle n'est pas présente dans le monde du travail (et dans leur entreprise en particulier), un chiffre qui monte à 58% dans la banque, l'assurance et l'immobilier. (Elabe pour Fondation Mozaïk, nov. 2019).

2. Les recruteurs, responsables du manque de diversité selon 1 français sur 2

48% des français estiment que le fait que les managers et/ou RH recrutent avant tout des « clones » est le ou l'un des principaux blocage(s) à plus de diversité dans le monde du travail. Les moins de 24 ans sont même 57% à le penser. (Elabe pour Fondation Mozaïk, nov. 2019).

3. Près de 3 fois moins de chance pour les milieux populaires

À diplôme égal, les candidats issus des quartiers moins privilégiés ont 2,7 fois moins de chance de décrocher un entretien, et sont au final 3 fois plus à connaître le chômage (Fondation Mozaïk, 2018).

4. Avec une politique de mixité, des gains nets en productivité, innovation, attractivité et croissance

Plus de 60% des entreprises affirmant avoir mis en place des politiques de mixité disent connaître comme conséquence une productivité et une rentabilité accrues - plus de 50% annoncent aussi une meilleure capacité à attirer des talents, à innover, et plus de 30% annoncent des profits en hausse d'environ 10% en lien direct avec ces politiques (OIT, enquête auprès de 13 000 entreprises dans le monde).

Notre impact

Chez Tenzing, 50 % des consultants ont été boursiers durant leurs études

94 % de nos consultant.es ont le sentiment qu'il y a des profils diversifiés chez Tenzing ; une diversité qui s'exprime autant par les milieux sociaux d'origine que par les compétences

En 2019 :

300 candidatures reçues

4 consultants recrutés à l'issue de notre parcours de recrutement

et clients, des solutions pour qu'ils repensent, eux aussi, leur processus de recrutement et leur expérience-collaborateur.

Nous ne croyons pas à la « diversité », mais au travail, à l'excellence, à la réussite et à l'intelligence collective. Soyons « super collectifs », nous disent les spécialistes de la psychologie cognitive : faisons, en d'autres termes, de la mixité et de la confiance dans l'humain, un vecteur de performance. Et chez Tenzing, **une fois recruté, un consultant n'est pas un « profil atypique », ni quelqu'un de discriminé positivement : c'est un consultant Tenzing.**

Le seul moyen de faire de ce discours une réalité, c'est de changer profondément ses habitudes, c'est de repenser ce que signifie la notion de compétence, c'est de prouver jour après jour que cela permet de construire une équipe performante.

FAIRE GRANDIR : DE L'ONBOARDING À L'OFFBOARDING

> Un modèle social « Tenzing » dès l'intégration des nouveaux collaborateurs

Être exemplaires : parmi les raisons qui ont motivé les fondateurs à créer l'entreprise Tenzing, il y a cette idée de **proposer un nouveau modèle d'entreprise**. Au-delà du recrutement, il y a, chez Tenzing, le sentiment partagé d'appartenir à **une entreprise qui explore de nouvelles pistes** et qui se donne les moyens d'accompagner chaque consultant, y compris dans son avenir post-Tenzing.

Au fond, pour un jeune talent, intégrer Tenzing doit être synonyme d'accélérer son intégration professionnelle. Pour tous, jeunes ou profils expérimentés, **intégrer Tenzing, c'est se reconnaître dans un modèle d'entreprise désireux de faire bouger les lignes.**

Voilà l'objectif du « modèle d'entreprise » que nous essayons de bâtir, jour après jour.

Cette aspiration commune, partagée par des consultants impliqués, permet de construire un cabinet soudé et engagé. Et pour garantir ce modèle, nous proposons à chaque nouvelle recrue un parcours initial personnalisé de formation de quatre mois : le parcours « Tenzie ». Ce procédé d'onboarding marque, à la manière d'un rituel, l'entrée dans une entreprise qui veillera, dit simplement, au fait que les choses se déroulent bien. C'est un processus très ambitieux, qui mêle quatre mois de formation théorique, autour de modules spécifiques, et de formation pratique (plus de 300 heures), via la prise en charge de chaque recrue par un manager dédié. **Nous**

cherchons ainsi à former tout en prenant soin de ne pas formater, de manière à ce que chacun puisse répondre aux besoins de nos clients en donnant le meilleur de lui-même et de sa personnalité, y compris en jouant de ses singularités.

> Le compagnonnage, dans l'ADN Tenzing

Au cœur de ce modèle, il y a l'idée essentielle de compagnonnage. Si ce modèle de formation connaît un certain regain, c'est parce que beaucoup, dans nos sociétés fragmentées et individualistes, cherchent à (re)créer du lien, à **(re)faire de la transmission et de l'éducation un pilier**. Comme le dit l'une des associations les plus importantes de compagnonnage, la FCMB, il s'agit avant tout de **« former des hommes en même temps que des professionnels qualifiés »**. En deux mots : **excellence et partage.**

Accompagner pour réussir ensemble ; transmettre, de manière bienveillante, des savoir-faire et des savoir-être ; favoriser les échanges entre consultants ; accepter que le sachant peut être parfois le plus jeune et que l'important réside dans la diffusion de tous les types de savoirs et d'expériences au sein de l'équipe. Ces idées simples sont-elles, aujourd'hui, devenues des utopies ? Chez Tenzing, nous ne le pensons pas ; et comme pour tout ce que nous entreprenons, nous nous reposons régulièrement la question de savoir pourquoi nous faisons les choses comme nous les faisons.

Il y a donc **un engagement commun pour quelque chose d'intangible** mais d'essentiel, qui se traduit par **un état d'esprit collectif : celui de la bienveillance et de l'écoute** (qui n'excluent ni l'exigence ni la prise de décision), **celui de l'échange et de la proximité** (qui n'excluent ni la hiérarchie ni l'évaluation).

Tout au long de leur carrière chez Tenzing, nos consultants, tout grades confondus, sont accompagnés dans leur développement et leur épanouissement professionnel. Notre approche est double : d'une part, un manager expert en mission, doté d'une culture du retour d'expérience et permettant l'autonomisation; d'autre part, un manager coach, passeur et mur de rebond, accompagnant l'apprentissage et permettant de progresser en restant soi-même.

Être manager n'est pas un statut : c'est la reconnaissance de l'expertise d'un savoir-faire et d'un savoir-être, de la pédagogie au service du collaborateur et de l'entreprise. Et ce qui fonde notre quête d'une mutuelle compréhension, c'est la compréhension des trajectoires individuelles, sans pour autant entrer dans l'intimité du collaborateur, et la manière dont elles influencent les rapports au travail. Nous adaptons et



Aller plus loin :

La réalité des transclasses, loin du “quand on veut, on peut”

La « reproduction sociale »... Cela fait plus de 50 ans que l'on parle en France de ce concept étudié notamment par les sociologues Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron et qui décrit le fait que, d'une génération à l'autre, nos destins sont en grande partie tracés. Le plus probable est, de loin, que nous terminions dans la même classe sociale que nos parents. De fait, les chiffres récents montrent en France que nous avons une chance sur deux de ne connaître ni d'« ascension » ni de « recul » sur la dite échelle sociale...

Les « transclasses » sont l'exception à cette règle. Ce concept revêt une réalité simple : celle des profils qui, eux, parviennent à passer d'une classe sociale à une autre. Dans le sillon des travaux fondateurs de la philosophe Chantal Jaquet en 2014, on sait aujourd'hui que ces profils « transclasses » ne doivent pas leur ascension à leur seul « mérite ». Il n'y a pas de destin à proprement parler individuel, nous dit la philosophe : le self-made-man est une mythologie, une histoire (américaine) qu'on aime à raconter et à donner en exemple, bien souvent pour justifier des mesures politiques qui ne cherchent pas à corriger les inégalités sociales pour le plus grand nombre. Des causes très diverses, liées à la pression du milieu social ou à des raisons familiales ou plus intimes, expliquent ces trajectoires. Loin du « quand on veut on peut », il y a en somme un « on ne part jamais tout seul de son milieu : on est mis à la porte ou on est porté par lui », comme l'écrit la philosophe.

D'ailleurs, être transclasse n'est pas forcément une ascension ni une réussite. Cela revient à connaître de meilleures conditions économiques que ses parents, certes, mais cela signifie aussi se frotter à cet arrachement et à plusieurs difficultés : s'affirmer dans une nouvelle identité, rester dans cet entre-deux, entre une classe à laquelle on n'appartient plus vraiment et une autre à laquelle on n'appartiendra jamais vraiment, ou encore se frotter au risque de porter exagérément haut ce qu'il y a de plus négatif dans les valeurs de sa nouvelle classe...

S'engager pour l'égalité des chances ne réside pas dans la fabrique de « transclasses », mais donc plutôt dans la correction généralisée des inégalités de départ.

Lire sur le sujet : Les Transclasses ou la Non-Reproduction, Chantal Jaquet, 2014 (PUF)

Les chiffres pour le dire ...

Les carences de la formation, le manque d'engagement pour les salariés

3 cadres sur 4...

ne constatent pas d'implication de leur entreprise pour améliorer leur qualité de vie au travail (Baromètre des salariés BVA-BPI group, 2019).

7 Français sur 10...

considèrent que les formations professionnelles ne sont pas adaptées aux besoins réels (YouGov France, 2019).

2 salariés sur 3...

estiment qu'il est assez ou très urgent pour eux d'acquérir de nouvelles compétences (Elabe pour l'Institut de l'entreprise, 2019).

1 entreprise sur 2...

n'avait pas encore engagé de plan de développement des compétences en 2019 malgré la réforme de la formation professionnelle (Comundi, 2019).

Notre impact

84% des consultants Tenzing ont le sentiment d'avoir progressé dans leur métier de consultant

100% de nos consultants juniors suivent notre parcours de formation, soit 4 mois alliant théorie et pratique selon les principes du compagnonnage

35 % de nos consultants en poste ont suivi ce parcours de formation

explorons enfin toute forme de relation permettant l'expression de la mixité sociale au sein du cabinet.

> Un cercle vertueux et des départs sans rupture

Nous croyons à la notion de cercle vertueux. Dès sa fondation, le modèle Tenzing avait **l'ambition de former et de transmettre pour que demain, forts de leur expérience au sein du cabinet, les membres de notre équipe soient reconnus** pour l'excellence de leurs interventions chez nos clients, aient gagné la reconnaissance du marché qui leur faisait défaut, et essaient nos valeurs, qui sont les leurs, en les défendant chaque jour dans leur vie et leur travail.

Ce cercle devient vertueux à partir du moment où nous faisons en sorte que chacun occupe la place qui lui convient au sein de notre organisation. Nous favorisons ainsi la prise d'initiative au travers de projets internes, nous soutenons nos collaborateurs dans la création de leurs projets dans ou en dehors du cabinet - nos consultants sont nombreux à avoir des engagements associatifs. Nous leur faisons enfin rencontrer des personnes inspirantes pour nourrir leur curiosité, prendre de la hauteur sur les enjeux de l'entreprise et de la société.

Le cercle devient vertueux à partir du moment où il vit après l'expérience vécue chez Tenzing. Quand nos chemins se séparent, nous ne nous quittons jamais vraiment tout à fait. Les anciens collaborateurs continuent d'être les ambassadeurs de notre modèle, des individus fiers de leurs parcours, fiers d'être passés chez Tenzing. Ils poursuivent souvent leur engagement dans d'autres voies. Ce n'est, à l'évidence, pas anodin. Dans le même temps, leur parcours nous le montrent, ils essaient nos valeurs en dehors de nos murs : c'est là la meilleure réussite que nous pouvons nous souhaiter.

MESURER NOTRE IMPACT : TENZING, UN MODÈLE D'ENTREPRISE ÉVALUÉ

> Evaluer notre modèle pour l'améliorer sans cesse

Proposer un recrutement ouvert ; favoriser l'intelligence collective et l'autonomisation de chacun de nos salariés ; créer un cadre commun favorisant l'engagement, collectif et individuel, pour la mixité sociale et l'égalité des chances : le modèle d'entreprise « Tenzing », de mixité et de cohabitation sociale, sur le papier, est limpide.

Mais... **avons-nous l'impact social que nous voulons ?** C'est une constante chez Tenzing : **nous souhaitons comprendre les dynamiques à l'œuvre, éprouver notre modèle à des réalités souvent inattendues**, démontrer que nos convictions sont sincères et qu'elles produisent des résultats tangibles (même si ceux-ci sont parfois étonnants) et continuer de parfaire notre modèle. Les mots sont, on le sait, trop souvent vidés de leur sens : nous leur préférons l'action et la mesure.

Nous avons donc fait réaliser une « étude d'impact social ». Menée par l'Agence Phare, spécialiste de la mesure d'impact, elle nous permet d'objectiver notre modèle et d'apporter de nouveaux éclairages sur notre projet et ses points d'amélioration. Au-delà d'identifier les impacts sur les salariés de Tenzing, notamment sur leur confiance en soi et sur l'apport « réel » en compétences utiles sur le marché de

Notre impact

l'emploi, nous avons approfondi l'analyse de certains impacts, en croisant par exemple des données liées au genre ou au diplôme. Cette étude est devenue un outil de pilotage, qui nous permet désormais de démontrer que tout le corps social Tenzing, des plus jeunes aux plus expérimentés, est impacté à des degrés divers et sur des sujets différents. Notre prochaine étape : démontrer que notre modèle produit plus de valeur que les autres chez nos clients !

> Acteurs de l'égalité des chances... et de « l'égalité des places »

Comme l'a conclu cette première étude, Tenzing met en œuvre des leviers d'action concrets, aux **impacts visibles sur les individus**.

Au-delà de notre processus de recrutement, la décorrélation niveau de diplôme/niveau de rémunération (lesquelles restent identiques aux niveaux pratiqués par les acteurs de notre secteur), est **un facteur crucial de reconnaissance**.

La formation et l'accompagnement permettent, autre impact, **valorisation et consolidation** des compétences acquises. Enfin, notre entreprise autorise **le développement et le renforcement d'une culture collective et individuelle de l'engagement**.

Selon l'étude, Tenzing s'engage via une double approche de l'égalité.

L'égalité des chances, tout d'abord : notre modèle valorise les compétences et sert finalement la mobilité sociale.

Mais, aussi, **l'égalité des places** : celle qui donne une place (et des revenus) identique(s) aux personnes quels que soient leur âge, leurs origines, leur genre. Nous donnons ainsi une même place à des profils pourtant très variés, et notamment à des profils traditionnellement discriminés, qui cessent, chez nous, de porter l'étiquette « atypique ».

Restent, bien sûr, des défis. En interne : rester vigilants et s'interroger sans cesse sur notre exemplarité et nos limites. **Il nous faut aussi, inlassablement, convaincre** autour de nous **que la mixité est un gage d'excellence et un atout pour la compétitivité des entreprises**. Par ailleurs, former sans formater constitue un véritable défi dans la durée. Céder à la tentation de doter nos jeunes consultants de l'ensemble des « codes » attendus serait de nature à rassurer nos clients, mais ne permet pas de reconnaître la différence comme porteur de valeur pour l'entreprise et les individus. Il nous faut enfin partager notre modèle, au fur et à mesure qu'on le vit et l'éprouve, auprès de tous nos partenaires : **prouver qu'être une entreprise à mission, engagée et solide sur ses croyances est : 1, possible, 2, désirable, 3, performante**.

– Des profils faiblement représentés dans le conseil en stratégie opérationnelle

Chez Tenzing, collaborent des consultants qui présentent une trajectoire sociale offrant statistiquement de faibles chances d'accéder au secteur du conseil, ou des consultants au parcours peu reconnu par rapport à ceux dits « classiques » (HEC, ESSEC, ESCP, etc.) pour le secteur... et des consultants qui sont justement issus de ces parcours. Ce n'est pas un paradoxe : cette mixité, que nous promouvons, est synonyme de mixité des intelligences.

– 4 impacts sociaux identifiés

Notamment sur nos plus jeunes consultants, au parcours traditionnellement non valorisé sur le marché du conseil :

- 1 Une **augmentation de la confiance** en soi de ces consultants, via des mécanismes de légitimation
- 2 Une **mixité** sociale et culturelle qui favorise le « droit à l'indifférence » de chacun
- 3 Une **montée en compétences** et, dans la grande majorité des cas, une insertion professionnelle réussie
- 4 La **culture de l'engagement** : la sensibilisation des consultants jusqu'à peu au fait des enjeux de mobilité sociale et, plus globalement, un **cadre d'engagement social** pour les collaborateurs au sein de l'entreprise et qui favorise le maintien d'une activité associative hors Tenzing pour les salariés déjà engagés.

– Un changement concret dans des parcours de vie

« J'ai le sentiment d'avoir progressé sur plein de choses. Tout ce qui est de l'ordre des compétences métier (...) mais aussi toute la partie 'soft skills', comme l'attitude face au client, en réunion. Parce que je n'avais pas cela, à mon arrivée : cela a été ma première expérience. Finalement, je me suis dit : "ok, je fais le job, je ne suis pas une imposteuse". »

« La mixité apporte une autre manière de réfléchir, des échanges ouverts, constructifs et de qualité et la joie de rencontrer et d'échanger avec des collaborateurs aux origines, parcours et cursus variés. »

« Je gagne bien ma vie et c'est quelque chose que j'assume. Cela permet beaucoup plus d'indépendance (...). J'ai pu faire (...) des choses auxquelles je n'aurais pas pensé. J'ai aussi découvert des activités en me rapprochant de Paris, en parlant avec des personnes qui vivaient sur Paris. »

« Je me rends compte que des gens dans l'entreprise se battent pour des causes et des idées qui me sont proches. »

« Cela m'a donné envie de me renseigner, par exemple sur les déterminismes sociaux, c'est quelque chose que je ne connaissais pas du tout. »

« Je suis moins hors-sol et conceptuelle dans la manière de délivrer le conseil et je suis plus attentive à l'impact de mon management sur les consultants »

– Un fort sentiment d'engagement

87 % des salariés ont le sentiment d'être engagés au sein de Tenzing. L'engagement est avant tout stimulé par le fait de parler du modèle Tenzing à nos clients et de participer à des actions dédiées à l'égalité des chances.

(Sources : Agence Phare - Evaluation d'impact social ; sondage interne)

II. Tenzing, une approche systémique de l'engagement

EXCELLER ET AGIR
— ALLER SUR LE
TERRAIN —
VALORISER —
ACCOMPAGNER





EXCELLER DANS NOTRE MÉTIER, AGIR POUR NOS VALEURS : TENZING, « ENTREPRISE À MISSION »

> L'entreprise en quête de sens

Alors que pendant longtemps, l'entreprise, comme pouvait encore le dire un prix Nobel d'économie (Milton Friedman) dans les années 70, avait pour seule responsabilité sociale celle de « faire du profit », elle connaît aujourd'hui une crise morale majeure, au point qu'il faille, pour la faire entrer de nouveau dans la société, la réinventer complètement.

Ce changement de paradigme est profond, et depuis quelques années, un véritable mouvement a émergé, composé d'initiatives variées qui contribuent à mettre l'entreprise au cœur de la société, tant d'un point de vue de sa responsabilité que du point de vue de sa capacité à agir pour le collectif.

Ce mouvement avance à des rythmes différents selon les acteurs, et il poursuit des objectifs pas nécessairement convergents selon les secteurs d'activités, mais il existe.

Nous pensons que les entreprises ont leur rôle à jouer dans la résolution des défis sociaux et environnementaux qui se présentent à nous, et nous avons fait le choix d'emprunter cette voie.

> Notre raison d'être dans nos statuts : agir pour la réussite du plus grand nombre

En France, depuis la loi Pacte de 2019, les entreprises peuvent désormais modifier leur statut et y inscrire une « raison d'être », ensemble de principes auxquels elle entend se conformer par essence. Dès sa création en 2016, Tenzing a formalisé dans ses statuts une raison d'être ambitieuse et originale pour une entreprise du conseil :

« Promouvoir [...] la réussite scolaire, sociale et professionnelle du plus grand nombre, en veillant tout particulièrement aux personnes subissant des discriminations de toute nature (sociale, culturelle, géographique...) en privilégiant le développement des compétences et des expériences professionnelles. »

Cette « raison d'être », outre sa vocation d'engagement face à la collectivité,

Les chiffres pour le dire ...

Rôle sociétal ou enjeu de communication ? Le besoin de preuves

75% des salariés français considèrent que formuler une « raison d'être » est quelque chose d'important pour leur entreprise. La même proportion estime que leur entreprise joue un rôle, autre qu'économique, dans la société. Et pourtant...

69% de ces mêmes salariés estiment que la formulation d'une raison d'être est, avant toute chose, une opération de communication !

(IFOP pour No Com, nov. 2019)

Notre impact

— Tenzing, également certifié « B Corp » : faire connaître un modèle qui lie performance sociale et économique

Tenzing a fait le choix, dès 2018, de rejoindre la communauté internationale B-Corporation, qui labellise son modèle liant performance économique et sociale. Le label « B Corp » est une certification qu'ont obtenu près de 3 000 entreprises dans le monde et moins de 100 entreprises en France. Il évalue la manière dont le business model, la gouvernance et l'organisation même des opérations d'une entreprise agissent sur ses employés, sa communauté et ses clients, et sur l'environnement. « Être une B Corp, c'est être alignés avec nos valeurs », comme le dit Elodie Baussand, associée fondatrice en charge des RH et du projet social. « C'est être au service de l'autre, c'est revoir ses modèles économiques et se poser fondamentalement la question de la raison sociale de l'entreprise, à quoi elle veut œuvrer. Car l'entreprise doit rejoindre une cause qui la dépasse. »

se décline en grands objectifs (cf encadré nos engagements) auxquels correspondent des actions destinées à les atteindre. Ces actions prennent place au cœur de l'activité de conseil en stratégie opérationnelle de Tenzing. C'est d'ailleurs ce métier de conseil, l'excellence de son exercice, l'engagement de nos collaborateurs et la satisfaction de nos clients qui fondent notre capacité à agir pour la réussite du plus grand nombre, au travers de démarches dédiées qui inscrivent, dans le réel, les principes de diversité et d'égalité des chances.

Un cadre, des objectifs, des actions que l'on peut piloter et suivre. Cela n'est, au fond, qu'un alignement avec nos convictions et avec notre mode d'organisation : **notre cabinet est en effet détenu par une structure associative (à 80%)**, ce qui garantit structurellement la sincérité de la démarche (gouvernance indépendante, inaccessibilité du cabinet, présence d'une structure pouvant être l'objet de réinvestissements, plafonnement des rémunérations des fondateurs, etc.). Avec cette gouvernance novatrice, le salaire des dirigeants ne peut et ne pourra pas dépasser plus de 7 fois, primes incluses, le plus bas salaire de l'entreprise.

ALLER SUR LE TERRAIN : DES ACTIONS À L'UNIVERSITÉ ET AUPRÈS DE NOS PARTENAIRES

C'est peut-être par là que tout commence : prendre la mesure de la société à laquelle, en tant qu'acteur économique, et en tant qu'individu, nous sommes liés. La création de Tenzing, en 2016, naît de la conscience précoce **d'une société injuste, à l'évidence fracturée, dans laquelle il est difficile de devenir quelqu'un d'autre que ce à quoi le déterminisme social nous assigne. Elle naît aussi de la conviction de détenir quelques solutions.** Elle résulte de fait de la propre expérience des fondateurs et de leur histoire individuelle face aux inégalités de départ.

Tous les chiffres le montrent : ils nous renvoient à une responsabilité collective et individuelle, celle d'essayer de changer, à notre échelle, le cours des choses.

Et où pouvions-nous être le plus utile ? Au cœur de ce que nous souhaitons être : un cabinet de conseil qui, dans le quotidien des « affaires », essaie d'avoir un impact positif auprès de ses clients, en menant de front l'exigence de l'excellence opérationnelle et de l'excellence sociale.

Premier cabinet de conseil en stratégie opérationnelle ESS (Économie Sociale et Solidaire) et ce dès l'année de sa création, en 2016 ; **distingué un an plus tard comme l'un des meilleurs « recruteurs de la diversité »** (lauréat du Trophée Top 10 des recruteurs de la diversité) : **chez Tenzing, nous avons montré dès l'origine que nous avons l'optimisme de l'action et la passion de notre modèle ancrés au cœur.**

> Sensibiliser, informer et outiller pour rouvrir les horizons

Toute entreprise a une certaine capacité d'agir : **nous faisons donc le choix de saisir et de créer, autant que faire se peut, des opportunités d'agir.** Et ce, notamment, par des actions connexes à notre activité : nous engageons le combat de l'égalité, hors de nos murs, en allant mener des actions de sensibilisation chaque fois que c'est possible.

Le terrain premier de nos interventions est naturellement l'université et les écoles proposant des formations en alternance. Naturellement, car les premières sont « le » lieu majoritaire de l'enseignement supérieur, démocratisé, de proximité, mais qui n'offre pas nécessairement toutes les offres et toutes les clés pour construire « son » parcours. Les secondes,

TENZING, EN BREF

“Nos engagements”

1. Recrutement, accompagnement, management

Tenzing adopte et promeut les processus de recrutement, d'accompagnement et de management centrés sur les compétences, les aptitudes et le potentiel des candidats et de l'ensemble de ses collaborateurs, qui favorisent la diversité et la mixité sociale en s'affranchissant du biais du diplôme par une valorisation des parcours et des expériences.

2. Conseil en stratégie opérationnelle et expérience collaborateur

Tenzing réalise, avec un impératif d'excellence, des missions de conseil en stratégie opérationnelle vectrices de performance et source de valeur ajoutée pour ses clients et pour tous ses collaborateurs, à travers l'acquisition par ces derniers de compétences mobilisables et transversales indispensables à l'exercice du métier de consultant et au développement de leur employabilité.

3. Sensibilisation et information

Tenzing s'engage à contribuer et à mener différentes actions de sensibilisation destinées, d'une part à combler le déficit d'information et d'orientation scolaire et professionnelle dont peuvent souffrir les jeunes issus de milieux modestes et/ou de territoires défavorisés, et d'autre part, à encourager les entreprises et acteurs institutionnels à adopter des pratiques plus inclusives et moins discriminantes.

4. Education et formation

Tenzing soutient des programmes de recherche-action ou de formation visant à renforcer et faire reconnaître l'acquisition des savoirs, l'employabilité et à favoriser l'insertion professionnelle.

5. Professionnalisation des acteurs

Tenzing déploie des moyens financiers et met son expérience, son savoir-faire et l'expertise de ses collaborateurs au service d'acteurs et d'initiatives associatives et/ou entrepreneuriales choisis en fonction de l'efficacité de leur action contribuant à lever les freins - culturels, sociaux et géographiques - vecteurs d'inégalité des chances pour les jeunes de milieux populaires et modestes.

Un comité de mission avec une expertise sociale éprouvée

En charge du contrôle interne de l'exécution de notre mission, ce comité mêle personnalités reconnues et membres dont l'expertise intervient sur diverses facettes des inégalités sociales.

- Sylvie Garcelon DG de Casden Banque Populaire, banque coopérative de la Fonction publique et entreprise de l'ESS

- Fabien Truong, sociologue à l'université Paris 8, ayant travaillé sur les trajectoires des dits « jeunes de banlieue », auteur de Jeunesses françaises : Bac+5, made in banlieue

- Grégoire Borst, professeur de psychologie du développement et de neurosciences cognitives de l'éducation à l'université Paris Descartes, directeur du laboratoire LaPsyDÉ

- Saïd Hammouche, entrepreneur social et recruteur, président de Fondation Mozaik, cabinet de recrutement promouvant la diversité

- Elodie Baussand, associée fondatrice de Tenzing en charge des ressources humaines et du projet social

- Athina Limnatis, manager chez Tenzing, élue pour 2 ans sur vote des collaborateurs :

- Emmanuel Rivat, cofondateur de l'Agence Phare, docteur en sciences politiques mettant la recherche en sciences sociales au service de projets d'intérêt général

Tenzing, l'excellence au service de nos clients

Nos savoir faire : Transformation, Digital & Innovation, Excellence opérationnelle, Sens & Performance, Nouvelle culture collaborateur, Distribution, relation client, Marketing, Vision Stratégique, Pilotage Projet

Nos clients : BPCE, Casden, Gecina, Covea, Credit Agricole Ile de France, LVMH, OPCO EP, Malakoff Humanis, Cofidis, AFD

très focalisées sur l'employabilité, peuvent ne pas prendre en compte les différents facteurs (origines, capital culturel et environnement social) qui constituent pourtant des freins décisifs à l'intégration professionnelle. **Il faut parvenir à rouvrir le champ des possibles** et à donner accès à d'autres horizons, nouveaux, car souvent inconnus. Dire, par exemple, que le métier du conseil existe, et montrer que ce n'est pas une voie professionnelle inaccessible. En informant, en démontrant simplement que chaque filière permet de développer les compétences pour devenir un bon consultant, **nous contribuons à lutter contre la pire des assignations à résidence : l'auto-censure !**

Auprès des jeunes issus de milieux et territoires défavorisés, qui bien souvent n'ont pas accès aux informations sur les orientations possibles, il s'agit ainsi de dire, de **créer les chances qu'un potentiel puisse s'exprimer, de proposer des opportunités, d'accompagner**. Nous nous y engageons, à l'université en particulier, par des ateliers (construction d'un CV par exemple), par la dispense de cours qui rapprochent les cursus du monde professionnel, par des mentorats de jeunes menés avec nos partenaires associatifs. **Tous nos consultants s'engagent dans ces actions visant à lutter contre le déficit d'information et d'orientation scolaire en allant sur le terrain.**

Auprès des partenaires et des clients de Tenzing enfin, qui n'ont pas nécessairement fait de l'égalité un terrain d'action quotidien, nous intervenons aussi. **Par la qualité de réalisation des missions, nous avons à cœur de leur montrer que la mixité sociale est génératrice de performance**, afin de leur permettre de changer leur regard sur ces questions, de se décentrer pour mieux comprendre et mieux agir : de les encourager, au fond, à être plus inclusifs. Tenzing s'y engage, au quotidien et via une présence dans des forums de recrutement.

VALORISER : LE PRIX TENZING DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

> Soutenir ceux qui œuvrent à la réduction des inégalités

De nombreux acteurs - associations, laboratoires de recherche, fondations, etc. - s'engagent chaque jour à faire, comme nous, de l'égalité des chances une réalité tangible.

Ces acteurs contribuent à la réussite scolaire. Ils œuvrent à corriger les inégalités qui émaillent le parcours éducatif de nombreux de nos concitoyens, de la prime enfance à l'entrée sur le marché du travail. Ils influencent directement le cours des choses, démontrent qu'il n'y a pas de fatalité, redonnent des chances à ceux qui ont été défavorisés par leur environnement social, territorial, culturel et par un système qui structurellement les désavantage, et ne leur donne pas de droit à l'erreur.

> Soutenir financièrement, reconnaître, pérenniser

Ces acteurs ont besoin de fonds pour mener leurs actions, mais aussi de reconnaissance collective, pour avoir toujours plus de visibilité, de poids et d'impact.

Dès 2016, Tenzing a donc lancé **un prix annuel, qui vise à valoriser**

Les chiffres pour le dire ...

La reproduction sociale

-15 points

Le taux d'activité des peu ou pas diplômés a décliné de plus de 15 points entre la fin des années 1970 et le début de la décennie 2010. Dans le même temps, celui des diplômés du supérieur est resté stable (Dares, Analyses n° 013, 2012).

7x plus

En 2019, 5 à 10 ans après leur entrée sur le marché du travail, 34% des personnes peu ou pas diplômés étaient au chômage, contre 5% des bac+2 et plus (Insee, enquête Emploi, 2019).

Top 5

La France est « dans le groupe des 4 ou 5 pays les plus inégalitaires » au sein de l'OCDE en matière d'écart de résultats scolaires entre élèves socialement favorisés et défavorisés (Etude Pisa, OCDE, 2019).

- 20 points

Un peu plus d'un an après leur entrée sur le marché du travail, 74% des diplômés d'écoles sont en CDI, contre seulement 55% pour les diplômés de l'université (CGE, 2016).

97,2%

2 ans et demi seulement après leur entrée sur le marché du travail, les diplômés des « grandes écoles » (écoles d'ingénieur, de commerce, etc.) sont 97,2% à avoir un emploi (CGE, enquête insertion, 2019)



Aller plus loin :

Pourquoi parle-t-on d'une France périphérique ?

Les origines sociales mais aussi territoriales des Français déterminent leurs trajectoires et leurs réussites. Si le constat est unanime et établi par les recherches sur la question, sa réalité demeure parfois vague, notamment aux yeux des acteurs du monde de l'entreprise, qui ignorent parfois qu'ils peuvent avoir un impact sur la question.

Ayant difficilement accès à l'information sur leur orientation, s'auto-censurant, vivant éloignés des centres de décision et de bien des perspectives d'insertion, nombre de jeunes français voient leur potentiel bridé - le mot est faible - par ces obstacles qui bien souvent s'accroissent et se concentrent dans ces territoires que certains géographes nomment « périphériques ».

Ces territoires, ruraux ou liés aux petites villes, concernent des millions de jeunes Français, mais sont invisibilisés par leur éloignement des métropoles, dont l'influence va grandissante en termes d'attractivité économique et de concentration d'emplois qualifiés. Ces territoires concentrent la présence de catégories sociales avant tout marquées par leur fragilité. Ce sont aussi ceux où la mobilité, alors qu'elle apparaît bien souvent comme la seule chance « d'y arriver », est la plus faible.

Alors que l'expérience professionnelle est considérée comme l'enjeu numéro 1 pour intégrer durablement le marché du travail, c'est un cercle vicieux qui s'instaure : « la fracture tend à s'approfondir entre les jeunes accompagnés par des familles qui connaissent plus facilement les attentes des employeurs, et ceux qui, du fait de leurs origines sociales et géographiques, rencontrent d'autant plus de difficultés à « cocher toutes les cases » que celles-ci se multiplient », comme l'écrit le récent rapport Restaurer la promesse républicaine. Face à cet angle mort des politiques publiques et de l'inconscient collectif, il reste à agir.

Lire aussi :

- Enfances de classe. De l'inégalité parmi les enfants, Bernard Lahire (dir.), 2019 (PUF)
- Jeunesses françaises. Bac+5 made in banlieue, Fabien Truong, 2015 (La Découverte)
- Restaurer la promesse républicaine, rapport de la Mission orientation et égalité des chances dans la France des zones rurales et des petites villes, remis en mars 2020 au ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse (disponible en ligne), par Salomé Berlioux, présidente de l'association Chemins d'avenir et co-autrice de Les invisibles de la République en 2019 (Robert Laffont)

« Un enjeu crucial pour les actions liées à l'égalité des chances est la notion de pérennité et durabilité. Le Prix Tenzing permet de gagner en visibilité et ainsi de consolider un réseau de partenaires tout en bénéficiant d'un accompagnement structurant, garant de l'impact et de l'efficacité des actions sur le long terme »

D.U. PaRéO

Notre impact

Le Prix Tenzing de l'égalité des chances, c'est...

- 100 000 € distribués au total chaque année à des associations œuvrant pour l'égalité des chances,
- 1 **cérémonie annuelle** de remise des prix, autour de 200 invités et d'un « grand témoin » de marque (Emmanuel Faber, par exemple) dans un lieu emblématique : Sciences Po
- 67 **candidats** au Prix pour l'édition 2020

En 2019, 3 lauréats...

- **Le Diplôme Universitaire PaRéO** (Passeport pour Réussir et s'Orienter) de l'Université Paris-Descartes, formation d'un an de lutte contre le décrochage, destinée aux bacheliers/étudiants en difficulté
- **Le réseau Môm'artre**, réseau d'artistes-animateurs professionnels intervenant auprès des enfants de quartiers populaires et à forte mixité sociale et visant à développer, via une pédagogie par les arts, le potentiel de chacun
- **Chemins d'avenirs**, association dont les actions, notamment de mentorat, visent à révéler le potentiel des jeunes de la France dite périphérique (zones rurales, villes petites et moyennes, franges du périurbain)

...et 2 coups de cœur

- **Sport dans la ville**, association visant à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par le sport
- **Mets la prise**, qui défend l'accès à la culture pour tous via l'animation, dans un territoire rural identifié comme un bassin de pauvreté, d'un lieu dédié aux musiques actuelles

« C'est l'utilité sociale qui définit à mon avis la valeur de l'entreprise. La priorité c'est de donner du sens, avoir de l'impact social, c'est avant tout cela une entreprise à mission »

*Emmanuel Faber,
PDG de Danone*

et soutenir ces acteurs qui s'adressent à ceux qui sont jusque-là exclus de la réussite scolaire. Soutenir l'action de ces organisations représente pour Tenzing un levier supplémentaire en vue de maximiser l'impact que nous souhaitons avoir. Ce prix n'est que la continuité, par un autre moyen, du travail quotidien mené chez Tenzing. **Il se matérialise par un soutien financier, souvent important pour ces acteurs (25 000 € pour chaque lauréat au minimum), mais aussi, puisque c'est notre philosophie, un accompagnement en compétences pour les aider à mieux se structurer.**

Tous les projets récompensés sont à but non lucratif. S'ils ont en commun l'objectif de corriger les inégalités de notre système éducatif, **ils partagent aussi certains moyens d'y arriver : l'action territorialisée** (puisque les freins à l'inclusion sont en partie liés à des inégalités géographiques) **et des leviers tels que l'accès à l'art et à la culture**, deux éminents vecteurs d'inclusion qui facilitent l'appréhension des fameux « codes » culturels qui régissent le marché du travail.

ACCOMPAGNER : LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

> Du mécénat pour les associations lauréates du Prix

Au-delà de notre dotation financière, notre accompagnement auprès des associations lauréates du Prix Tenzing de l'égalité des chances se manifeste aussi par du mécénat de compétences. Depuis 2018, ces actions menées permettent en particulier aux associations – qui elles-mêmes bien souvent travaillent sur les compétences et les potentiels de leurs publics-cibles – de **consolider leurs propres compétences opérationnelles et de mieux structurer leurs activités.**

Concrètement, cet accompagnement personnalisé a pu permettre de définir et d'optimiser des modèles opérationnels, des offres et des plans d'action. Notre action prend parfois une forme plus directe d'accompagnement, comme auprès de l'association Chemins d'Avenirs, pour laquelle nous avons contribué à l'ouverture d'une nouvelle « académie » locale. Nous intervenons enfin également parfois directement auprès des bénéficiaires des actions menées par ces associations, nos consultants devenant des mentors.

> Un cadre d'engagement pour les salariés Tenzing

Entre « accompagnants » et « accompagnés », inévitablement, des histoires se nouent : des liens interpersonnels solides se créent, par-delà l'idée seule de « récompenses à un prix » et au-delà du pur professionnel. Plusieurs de nos collaborateurs ont ainsi rejoint les instances de gouvernance des associations accompagnées.

Surtout, et c'est particulièrement en phase avec notre statut de société à mission, **chaque collaborateur de Tenzing se voit proposer, avec ces initiatives, un cadre pour son engagement social, lui permettant de reconnecter son action à la mission de Tenzing.** Acculturé et sensibilisé aux notions d'égalité des chances, de déterminismes et de discriminants sociaux, il est aussi plus à même, en tant qu'individu, d'agir en responsabilité dans le monde social.



Aller plus loin :

Le Covid-19, révélateur et démultiplicateur des inégalités

« Vous avez des inégalités de départ entre les familles, plus ou moins diplômées, plus ou moins dotées de capitaux culturels; si vous retirez l'école, qu'est-ce qui reste ? La réalité brute de ces inégalités ». Cette phrase du sociologue Bernard Lahire (qui rappelle par ailleurs que la part d'enfants avec qui l'Éducation nationale a perdu contact, pendant la crise pandémique, est bien plus élevée – sans même prendre en compte les inégalités d'un territoire l'autre – que les 5 à 8 % annoncés officiellement), nous renvoie à une évidence crue : toute crise produit un effet loupe sur les inégalités, elle les rend soudainement et brutalement visibles.

Elle les amplifie, surtout. Car les plus vulnérables, les exclus, ceux qui bénéficient de structures sociales et d'accompagnement pour s'en sortir au jour le jour, ceux-là, quand tout ou presque est suspendu, sont aussi ceux qui souffrent le plus. Bien souvent, c'est une double peine qui se met en place : lorsque l'école, en particulier, ne peut plus fournir son travail de transmission, d'apprentissage et de tutorat, bien des parents ne peuvent prendre le relais, à commencer par ceux des classes intermédiaires et populaires qui, majoritairement, continuent à travailler, à l'extérieur. Le confinement chez soi pour télétravailler concerne ainsi 66% des cadres et professions intellectuelles, mais 35% seulement des professions intermédiaires et seuls 5% des ouvriers. Enfin, même ceux qui ont du temps pour leurs enfants n'ont pas tous, à l'évidence, les mêmes ressources culturelles, sans parler des outils numériques, pour les accompagner.

À quoi ressemblera, demain et après-demain, notre monde post-pandémie ? Les conséquences d'une interruption de l'action correctrice, même imparfaite, des structures scolaires, sont à moyen terme redoutables. L'engagement des professeurs, mais également des structures extérieures, est essentiel pendant la pandémie. Mais ressentir en profondeur ces inégalités nous oblige, aussi, à prendre de nouveaux choix collectifs qui garantissent que personne ne soit à l'avenir laissé sur le bord de la route. C'est une question de moyens engagés, bien sûr, mais aussi d'interrogation sur le sens de nos activités respectives et sur la manière dont la société les rétribue. Alors qu'à la crise sanitaire pourrait suivre une crise économique mais aussi morale majeure, ne serait-il pas temps de saisir l'opportunité de dessiner de nouvelles solidarités ?

Lire sur le sujet : Premiers de corvée et premiers de cordée, quel avenir pour le travail déconfiné ?, rapport de la Fondation Jean Jaurès, avril 2020

Prix Tenzing 2020 et Covid-19 : nous ne renonçons pas à soutenir le combat pour l'égalité des chances

Parce que notre engagement est plus que jamais nécessaire auprès des acteurs de l'inclusion, en cette période de crise qui met à l'épreuve les solidarités et accentue les inégalités, Tenzing ne renonce pas. Les conditions pour la tenue du Prix Tenzing de l'Égalité des chances, qui devait avoir lieu en avril, n'étaient pas réunies. Nous avons néanmoins, et dans un premier temps, décidé de marquer notre soutien à nos anciens lauréats, les associations Coup de pouce et Chemins d'Avenirs. Un soutien financier, tout d'abord, avec une dotation de 25 000 € pour chacune d'entre elles ; un soutien humain, ensuite, via l'organisation, même à distance, d'un mécénat de compétences, sur la base du bénévolat de nos collaborateurs.

« Le monde d'après », c'est aujourd'hui : ne renonçons pas !

III. Tenzing, une certaine idée de l'avenir

— IMAGINER
— FORMER
— ESSAIMER





IMAGINER : REPENSER NOTRE REGARD SUR L'ÉCOLE

> Contribuer à façonner l'école du XXIème siècle

Agir aujourd'hui, c'est se demander à quoi pourrait ressembler « le » modèle social inclusif de demain, et c'est nécessairement imaginer « notre » école. L'imaginer et, si possible, contribuer à la façonner, à expérimenter, et à comprendre comment on peut contribuer à mieux apprendre pour, finalement, mieux intégrer.

Les défis sont nombreux. Il faut imaginer de nouvelles manières d'apprendre : plus personnalisées, plus informelles, plus collaboratives et parfois, plus professionnalisantes. Mais, surtout, il s'agit de **préparer les étudiants aux compétences** et aux aptitudes que le monde du travail, **version XXIème siècle**, requerra...

Et il s'agit de les préparer tous. Car le danger est que les plus éloignés de la connaissance de ces nouveaux enjeux en soient définitivement écartés. **Le poids de l'environnement social d'origine, lorsqu'il s'agit de compétences « culturelles », est déterminant.**

Il faudra, aussi, continuer à faire de l'école cette porte ouverte vers un futur dans lequel on peut avoir confiance. Cela nécessite d'en faire un lieu où l'on peut parler citoyenneté, où l'on prône des valeurs d'ouverture, où l'on contribue à bâtir une société réellement inclusive, en apprenant notamment à nos futures élites comment changer leur point de vue sur ces questions d'inégalités, de recrutement inclusif et de réalisation de potentiel humain. Chez Tenzing, notre devoir en la matière, tel que nous le concevons, est de contribuer à **restaurer la confiance dans l'école : en aidant les entreprises à revoir le regard qu'elles posent dessus, en bâtissant de nouveaux ponts et en facilitant l'intercompréhension entre deux mondes qui parfois ne se parlent plus, et en partageant notre expérience auprès des établissements.**

> Tenzing soutient la recherche pour concevoir des programmes de formation innovants

Les études convergent pour évoquer l'importance croissante des savoir-être au-delà des seuls savoir-faire : la créativité, la capacité à communiquer, à collaborer, à s'adapter, à prendre des risques ou encore à apprendre et à faire preuve d'esprit critique. Nombre d'entreprises se positionnent sur le

Les chiffres pour le dire ...

La « révolution des compétences »

— De plus en plus de demandes de « compétences humaines »

La demande par les employeurs de compétences dites « humaines » (sociales et émotionnelles : capacité à travailler en équipe, à apprendre, etc.) va progresser, d'en moyenne de plus de 20% en Europe (Etude ManpowerGroup, 2019).

— L'analyse critique : soft skill la plus en défaut

Près de 60% des entreprises américaines estiment que leurs recrues ne sont pas suffisamment formées à l'analyse critique et à la résolution de problèmes. C'est, tout types de compétences confondues, celle qui fait le plus défaut (devant les compétences de communication, de rédaction, et de prise de parole en public) (Payskill, 2016).

— Des compétences à « renouveler » pour les salariés

D'ici 2022, on estime que plus d'un actif sur deux (54%, moyenne mondiale) devra « mettre à jour » ses compétences, c'est-à-dire soit les renforcer, soit les réorienter en partie ou totalement (Etude ManpowerGroup, 2019).

« Il est possible que 65 % des enfants qui entrent actuellement à l'école primaire finissent par occuper des types d'emplois totalement nouveaux, qui n'existent pas à ce jour » (étude Shift Happens, citée par Cedefop, 2019)

— Top 3 des compétences recherchées par les employeurs

1. S'adapter au changement
2. Utiliser un ordinateur
3. Avoir l'esprit d'équipe (Cedefop, 2019)

sujet, mettant en avant le fait qu'elles recherchent des profils curieux, autonomes et capables de résoudre les problèmes complexes auxquels elles ont à faire face. Comment traduire ce mouvement au sein même de l'école, et préparer chacun à cette demande des entreprises ?

Cela fait des années que de nombreux acteurs rêvent de rapprocher l'école et le monde professionnel. Pourtant, **les initiatives manquent sur le terrain même où devrait se jouer le combat : l'université**, à la fois le premier lieu de formation de France et le plus ouvert aux différentes origines sociales, est aussi souvent dépeinte comme ayant des difficultés à adapter ses étudiants aux attentes du monde professionnel. Il convient alors **d'expérimenter et de co-construire des outils et des programmes de formations innovants**, avec les laboratoires de recherche pour aller vers les salles de classe.

Tenzing participe à ce mouvement : par-delà nos interventions dans la sphère éducative, notre approche visant à reconnaître les parcours et les potentiels, et notre engagement assumé dans la formation de nos collaborateurs, **nous nous sommes rapprochés d'acteurs de la recherche** (CNRS, le laboratoire la Psydé, l'université Paris Descartes ...) **et collaborons avec eux pour mettre sur pied de nouvelles formations, en phase avec nos valeurs et avec ces défis qui émergent.**

FORMER : AGIR À L'UNIVERSITÉ
POUR FAVORISER L'ACCÈS À
L'EMPLOI

> Bâtir de nouveaux types de formations

Avec plusieurs partenaires issus du monde de l'entreprise, **Tenzing travaille à mettre sur pied des formations qui s'adresseront aux étudiants prêts à rejoindre le monde professionnel, mais dont le potentiel – reconnu avant leur admission – gagne à être « validé » par des compétences professionnelles.** L'objectif de ce type de formations 100% dédiées à l'insertion professionnelle, au travers l'obtention d'une qualification complémentaire, est de permettre

aux étudiants d'acquérir les compétences recherchées par les employeurs tout en valorisant leurs expériences. Il donne en parallèle l'occasion aux employeurs de changer leur approche des compétences et du diplôme

Loin de faire de l'école un lieu utilitariste, qui sacrifierait toutes ses missions sur l'autel de l'employabilité, il s'agit de trouver un moyen de concilier ouverture sociale et performance économique, sans formatage.

> Rapprocher de l'emploi les potentiels non détectés : mode d'emploi

Ce type de formations ouvre ainsi le champ des possibles pour les étudiants et donne aux recruteurs un accès à des candidats qu'ils ne parvenaient pas à repérer.

Ce qui est visé dans ce type de démarches, au fond, c'est l'acquisition par les futurs candidats des fameuses soft skills, ces compétences à la fois sociales (typiquement, le travail en équipe et la gestion de conflit), méthodologiques (résolution de problèmes ou capacité à apprendre) et personnelles (auto-évaluation ou adaptabilité), qui sont le cœur des compétences de demain. **Dans les milieux les plus éloignés du marché du travail, comment pourrait-on apprendre ce qui est appelé à être le cœur de l'employabilité de demain ? C'est peut-être la question la plus brûlante à l'heure d'imaginer l'école inclusive idéale.**

ESSAIMER : DES IDÉES, DES
ACTIONS ET UN MODÈLE À
PARTAGER

> Essaimer ou l'âge des écosystèmes

Chez Tenzing, la démarche à impact positive est double : contribuer à un mieux-disant collectif, d'abord, enclencher et faire vivre un mouvement qui nous dépasse, ensuite. Comme

Pourquoi cette démarche intéresse les entreprises

1. **S'engager et répondre à ses besoins** : elles y voient un accès à un nouveau vivier de talents et ainsi la possibilité de mettre en œuvre un recrutement innovant, qui place les compétences au-dessus du diplôme et qui vise des collaborateurs performants
2. **Former, former, former** : elles y trouvent un « outil » de formation et de valorisation des compétences, nécessaire dans un contexte d'évolution rapide des compétences et de volatilité des salariés

le dit l'association B Lab, nous cherchons en fait « à polliniser tout notre écosystème de fournisseurs, clients et partenaires ». En d'autres termes: d'abord, expérimenter, agir, et consolider en permanence notre modèle en l'interrogeant de manière continue, et, ensuite, contribuer à faire rayonner les valeurs pour lesquelles nous nous mobilisons.

Le fameux âge du «co-»(-llaboratif, -construction, -opération, -conception etc.) est celui des structures ouvertes: chacun est appelé à sortir des limites exigües de son organisation et de s'ouvrir aux autres. Un mot-clé, celui d'« écosystème », nous semble fondateur: une fois bâti un modèle organique qui fait sens et dans lequel chacun se reconnaît et s'investit (ce qui nous anime au quotidien chez Tenzing), reste encore à essaimer: influencer sa communauté, la toucher, la bousculer. Créer de nouveaux espaces communs pour interagir, voire s'interagir: en réciprocité, mobiliser et, en quelque sorte, se faire mobiliser.

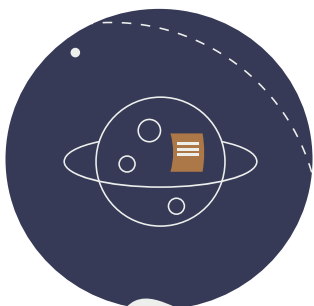
.....

> L'impact chez nos clients... et ailleurs

Nous accompagnons nos clients spécifiquement sur le développement de leur engagement sociétal dans une logique de sincérité et de légitimité visant à faire le lien entre la raison d'être et un cadre d'engagement. Plus largement nos méthodes et nos savoirs faire, prenant appui sur nos valeurs, contribuent également dans d'autres typologies de missions plus classiques à diffuser nos idées dans le cours de nos travaux.

Nous avons par ailleurs participé au pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique du « Conseil de l'inclusion dans l'emploi »: un exemple parmi d'autres de l'investissement de nos collaborateurs dans des initiatives liées aux politiques publiques sociales et de l'emploi, aux enjeux d'égalité des chances et à la réinvention de l'idée même d'entreprise et de son rôle social.

Enfin, comme évoqué, nous conservons un lien fort avec nos anciens salariés, et créons des espaces de dialogue avec eux. Ils sont à la fois la preuve de notre réussite, le moteur de notre engagement futur, et les meilleurs ambassadeurs de notre modèle en France et dans le monde.



Aller plus loin :

« Les défricheurs » : déconstruisons les stéréotypes

C'est l'un des projets qui nous tient à cœur, et que nous soutenons aux côtés d'autres mécènes privés et de la Bibliothèque du Centre Pompidou: Défricheurs, un projet de long-métrage qui vise à bousculer les représentations communes sur « la banlieue » et ces jeunes ainsi que sur les « transclasses ». Ses porteurs, Fabien Truong, sociologue engagé sur le sujet, Mathieu Vadepied et Catherine Catella, réalisateurs, souhaitent surfer sur la réussite, en termes d'impact (diffusion sur France 3 notamment) d'un premier court-métrage, Les défricheurs ou la vie après le bac, qui mettrait en image les premiers pas de plusieurs jeunes adultes dans les études supérieures.

Alors que la Seine-Saint-Denis connaît des records de sortie du système scolaire sans diplôme et d'insuccès au baccalauréat, dans des proportions très éloignées de la moyenne nationale, il nous paraît intéressant de donner à voir le parcours de ceux qui parviennent à des situations sociales éloignées de celles qui leur sont traditionnellement assignées: loin d'en faire des héros, il s'agit de comprendre leur parcours, de valoriser ces expériences et d'influer à la fois sur la représentation qu'en a la société et sur leur propre confiance en eux. Une vaste entreprise de légitimation dans laquelle nous nous retrouvons pleinement.

En savoir plus : <https://www.fabientruong.com/acceuil/film/>

.....
« Il n'y a plus de lendemains
qui chantent, mais il y a des
aujourd'hui qui bruissent. »

Alain Damasio

