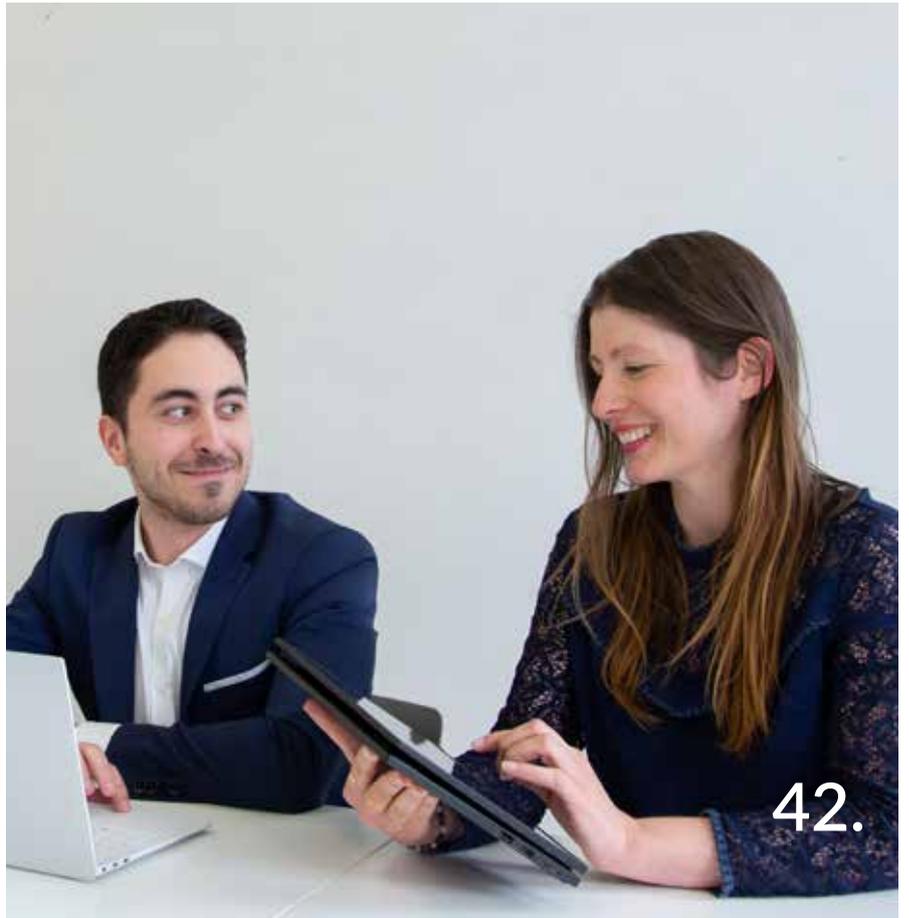


# Rapport de mission

2021

# SOMMAIRE

<b>Édito</b>	<b>4</b>
<b>Tenzing en chiffres</b>	<b>6</b>
<b>Notre comité de mission</b>	<b>8</b>
<b>Raison d'être</b>	<b>12</b>
<b>Nos 5 engagements</b>	<b>14</b>
<b>Engagement 1 :</b>	<b>16</b>
<b>Regarder au-delà des diplômes, les compétences, les potentiels et les individus</b>	
Un enseignement supérieur encore inégalitaire L'égalité des chances au cœur du modèle de Tenzing	
<b>Engagement 2 :</b>	<b>24</b>
<b>Accompagner nos clients, avec exigence, dans les transformations durables</b>	
L'entreprise sera responsable ou ne sera plus Tenzing, un cabinet à mission	
<b>Engagement 3 :</b>	<b>30</b>
<b>Porter le débat sur l'égalité des chances pour sensibiliser tous les acteurs du système</b>	
Une mobilité sociale entravée Tenzing, passeur de l'égalité des chances	
<b>Engagement 4 :</b>	<b>36</b>
<b>Contribuer à la recherche scientifique pour mieux comprendre et mieux former</b>	
Transition durable et sociale : de nouveaux défis pour l'enseignement et la recherche Développer la connaissance pour faire avancer l'égalité des chances	
<b>Engagement 5 :</b>	<b>42</b>
<b>Accompagner ceux qui luttent sur le terrain contre les inégalités</b>	
Les associations en première ligne du combat pour l'égalité des chances Pourquoi et comment Tenzing soutient les acteurs associatif	
<b>Lexique</b>	<b>48</b>





# ÉDITO

“ **S**'engager sur la voie de la société à mission fut une évidence pour Tenzing, cette qualité traduisant au plus près la nature et l'ambition de l'entreprise que nous avons créée, tout en nous offrant les outils nécessaires au suivi de notre raison d'être.

Il y a 5 ans, nous faisons de notre métier de consultant un vecteur de mobilité sociale par l'emploi, de reconnaissance et de valorisation par les compétences, permettant à tout un chacun de faire la démonstration de ses capacités.

Il y a 5 ans nous décidions de dédier nos moyens humains et financiers à la promotion de la réussite scolaire et professionnelle des jeunes issus de milieux populaires.

A l'heure où tout circule : des marchandises aux capitaux, en passant par l'information, nous tentons au sein de notre organisation et grâce à elle, de lever les barrières à l'embauche et à la progression dans l'emploi, pour permettre une libre circulation des personnes et de leurs compétences tout en faisant la promotion des protections garantes d'un emploi digne et sûr.

A l'heure des transitions durables et responsables, nous insistons sur la dimension sociale des mutations à opérer au sein des organisations privées et publiques.

Alors que la performance économique constitue encore trop souvent l'horizon des entreprises, nous les invitons, au travers de nos accompagnements, à interroger leurs indicateurs de pilotage et à privilégier le choix d'une approche par l'impact de leur activité sur leurs parties prenantes et plus généralement sur la société.

Ces principes constituent des valeurs cardinales pour Tenzing, qu'il convenait de traduire dans notre pratique quotidienne. Nous avons pour cela effectué une cartographie exhaustive de nos activités afin de nous assurer de leur participation à la réduction des freins à l'insertion professionnelle.

Cette approche nous a permis d'expérimenter et de tester des solutions pragmatiques, faisant de Tenzing une plateforme de l'égalité des chances, tendue par la recherche de l'impact systémique, où se rencontrent associations, entreprises, pouvoirs publics et monde académique.

Ce rapport documente le rôle que peut se donner une entreprise, ici Tenzing, pour améliorer la mobilité sociale et professionnelle et réduire ainsi les fractures qui divisent notre société.

Nos premiers résultats, que nous vous partageons, démontrent que la mixité crée du commun pour les individus et de la performance pour nos organisations.

Nous vous invitons donc à les parcourir pour saisir au mieux le sens de notre action qui, nous l'espérons, nourrira vos réflexions.

**Elodie Baussand**

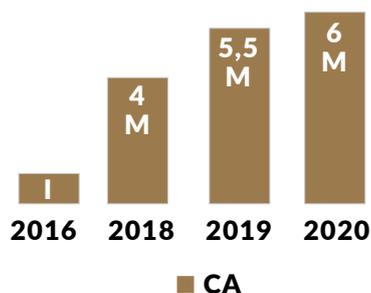
Associée fondatrice en charge du projet d'entreprise chez Tenzing

# TENZING EN CHIFFRES

Tenzing est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle fondé en 2016 autour d'un projet innovant et ambitieux : créer un modèle d'entreprise à impact, pour nos clients, nos collaborateurs et la société en général. Promoteur d'un modèle social inclusif, notre volonté est de réconcilier performance économique et responsabilité sociétale tout en assurant un meilleur partage de la valeur.

## 90%

c'est l'objectif de taux de satisfaction de nos clients que nous nous fixons en 2022 et les années suivantes



- **UNE ENTREPRISE MILITANTE, ACTRICE DE LA LUTTE CONTRE LES INÉGALITÉS DE CHANCES ET DE PLACE**

Tenzing est né d'un constat : celui d'une société fracturée, dans laquelle il est difficile de devenir quelqu'un d'autre que ce à quoi le déterminisme social nous assigne. Pour remédier à cet état de fait, nous avons souhaité expérimenter différentes solutions (recrutement, formation, redistribution) pour faire advenir un nouveau modèle d'entreprise, correcteur et inclusif.

**Notre principale volonté : lutter contre les inégalités de chances et de place.** Pour cela : Nous rendons accessibles les métiers dits « élitistes » du conseil en recrutant sur la base du talent et des compétences plutôt que celle du diplôme. Le recrutement devient dès lors un vecteur d'égalité et de performance.

Nous formons ensuite au métier de consultant et transmettons les nombreuses compétences nécessaires à l'exercice de ce métier exigeant.

Nous redistribuons l'ensemble de nos bénéfices redistribuables à des associations qui œuvrent sur le terrain à la réussite éducative et nous les accompagnons dans leur professionnalisation, pour avoir un impact concret en faveur de l'égalité des chances.

Nous participons au débat public sur les sujets qui nous animent (inclusion professionnelle, égalité des chances, engagement social des entreprises etc.) auprès des acteurs institutionnels et des entreprises.

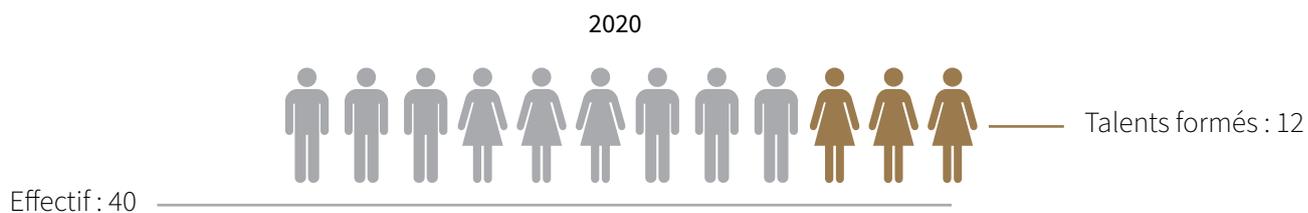
- **UN CABINET D'EXCELLENCE, AU SERVICE DU MIEUX COMMUN**

C'est la qualité de nos missions, au service de nos clients et de leur satisfaction ainsi que la rigueur de nos méthodes qui permettent à notre modèle de contribuer au mieux commun. **Nous souhaitons prendre part aux grandes transformations dont notre société a besoin en agissant auprès de toutes les parties prenantes : acteurs privés et publics, associations, collaborateurs et clients...**

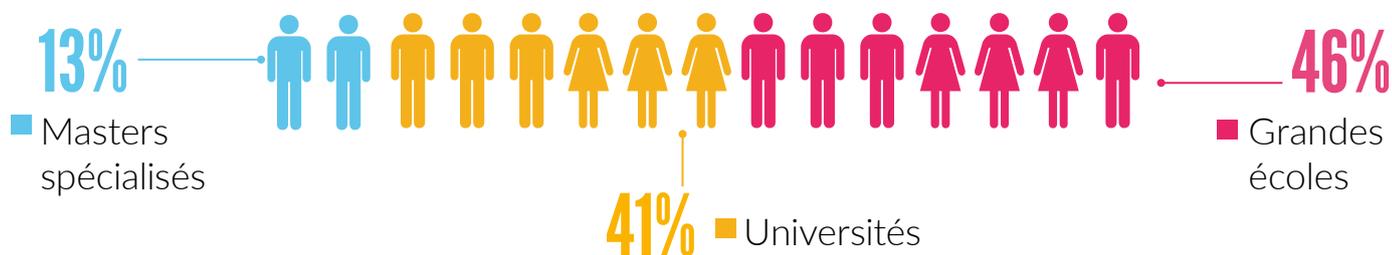
Nous avons choisi comme mode opératoire prioritaire le conseil pour aller porter ce changement au cœur des entreprises, être en contact avec les décideurs et leurs équipes et nous positionner en rôle modèle. Notre équipe, aujourd'hui forte de ses 45 collaborateurs, porte ces transformations au travers de notre offre, déclinée en 5 expertises :

- **EXPÉRIENCE CLIENT**
- **EXPÉRIENCE COLLABORATEUR**
- **DESIGN & INNOVATION**
- **TRANSFORMATION RESPONSABLE**
- **PILOTAGE & CHANGE**

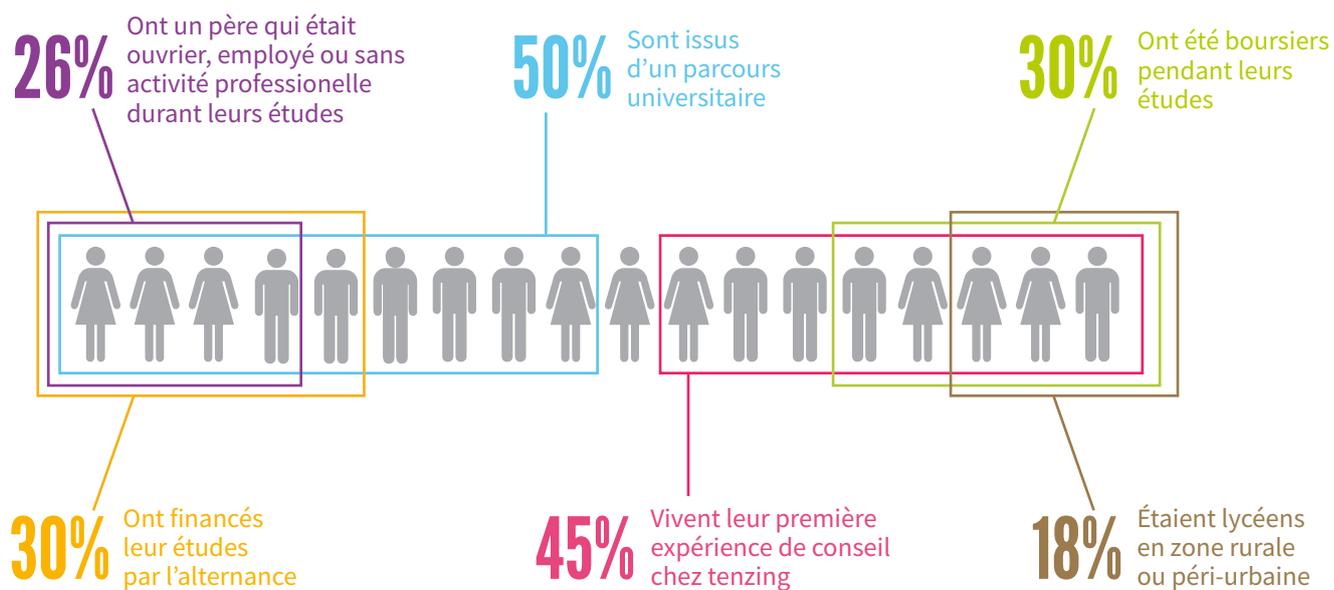
## Collaborateurs formés au métier de consultant



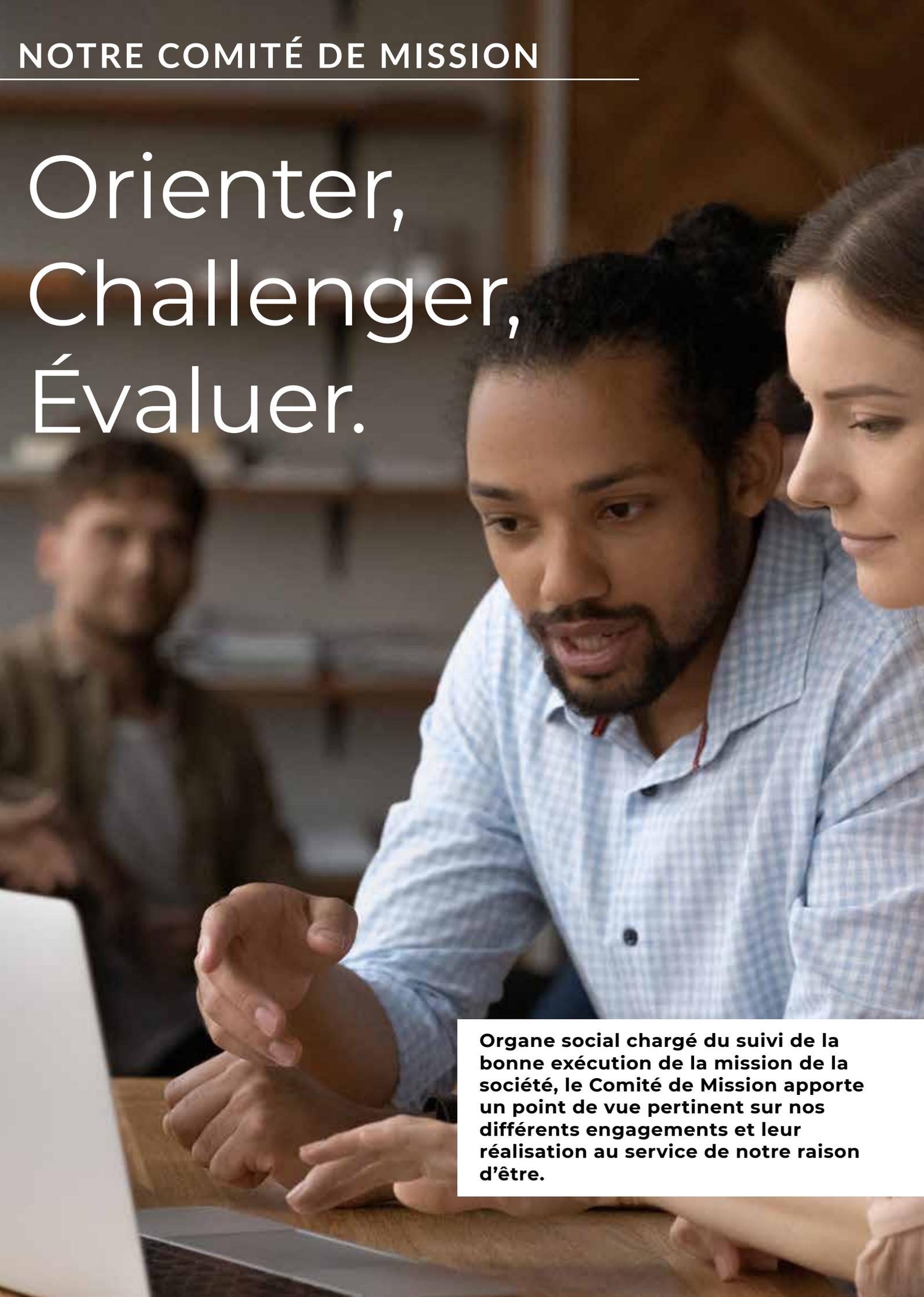
## Parcours académiques représentés chez Tenzing



## Focus sur la mixité sociale chez tenzing



# Orienter, Challenger, Évaluer.



**Organe social chargé du suivi de la bonne exécution de la mission de la société, le Comité de Mission apporte un point de vue pertinent sur nos différents engagements et leur réalisation au service de notre raison d'être.**

# RÔLE ET FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE MISSION

**Le Comité de Mission est l'organe social chargé du suivi de la bonne exécution de la mission de la société.**



Il apporte un point de vue pertinent sur les différents engagements de Tenzing et leur réalisation au service de sa raison d'être



Il procède à toute vérification qu'il juge opportune et peut demander à se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission



Il propose des pistes d'actions complémentaires afin d'atteindre les objectifs fixés



Il présente annuellement un rapport avec ses propositions au CODIR qui les étudiera et lui fera un retour argumenté quant à la prise en compte de ces recommandations et modalités de mise en œuvre



Il délivre un rapport de mission et une note de recommandations



Il évalue les impacts de ses actions sur les différentes parties prenantes



## **Extrait du rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux.**

« Nous avons constaté les moyens financiers et non financiers mis en œuvre sur la période de vérification pour le respect des objectifs sociaux que TENZING CONSEIL s'est donné pour mission. Nous avons constaté l'implication des personnes interviewées pour se conformer pleinement à l'article L. 210-10 du code de commerce. Les collaborateurs de Tenzing ont fait preuve de transparence, de disponibilité et de maîtrise sur les sujets sur lesquels ils ont été interrogés. »

**Cabinet de Saint Front, décembre 2021**

# 7 MEMBRES RECONNUS POUR LEURS EXPERTISES DES INÉGALITÉS SOCIALES

Afin de comprendre au mieux les dynamiques à l'œuvre au sein des combats que nous portons et de nous apporter des perspectives éclairantes et expertes en la matière, nous avons choisi de nous entourer de spécialistes en lien avec nos sujets. Notre choix s'est orienté vers des personnes sensibles à notre modèle et capables de nous challenger, qui, ensemble, forment un collectif au service de notre cause. Chacune d'elles est associée à la mise en place d'actions innovantes, qui ont pour but de faire grandir et de renforcer notre modèle social.



## SYLVIE GARCELON

Directrice Générale de Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique

est actuellement à la tête de Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique, ex Directrice Générale de la Casden Banque Populaire, banque coopérative de la Fonction publique et entreprise de l'ESS. Elle apporte une vision pragmatique ainsi que sa connaissance du monde de l'entreprise. En tant que cheffe d'entreprise engagée, c'est sur les sujets de recrutement, l'orientation de nos missions à destination de nos clients et notre offre « Transformation durable » qu'elle apporte son expertise.



## FABIEN TRUONG

Sociologue, professeur agrégé au département de Sociologie et d'Anthropologie de l'Université Paris 8

est devenu sociologue à l'université Paris 8, après avoir enseigné pendant 10 ans dans un lycée de Seine Saint Denis. Il a travaillé sur les trajectoires des dits « jeunes de banlieue » ; auteur du livre « Jeunesses Françaises, Bac +5, made in banlieue », il co-dirige actuellement avec Stéphane Beaud la collection « L'envers des faits » aux éditions La Découverte. Homme de terrain, il nous apporte une vision d'ethnologue et apporte une connaissance fine des enjeux d'inégalités sociales que vit au quotidien une certaine jeunesse française.

**APRÈS S'ÊTRE RÉUNI UNE FOIS PAR TRIMESTRE LORS DE SA PREMIÈRE ANNÉE D'EXISTENCE, LE COMITÉ SE RÉUNIT DÉSORMAIS UNE FOIS PAR SEMESTRE.**



## SAÏD HAMMOUCHE

Président fondateur de Mozaïk RH

a créé en 2007 le cabinet Mozaïk RH. Entrepreneur social et recruteur, président de Fondation Mozaïk, cabinet de recrutement promouvant la diversité, il a su créer des liens forts entre grandes entreprises et pouvoirs publics. Acteur incontournable de l'inclusion économique, il contribue aux réflexions de Tenzing en apportant son expertise sur les sujets d'égalité de traitement dans les processus de recrutement.



## EMMANUEL RIVAT

Co-fondateur de l'Agence Phare

a obtenu son doctorat en sciences politiques, dans la foulée, il a cofondé l'Agence Phare en 2013, l'une des principales agences de conseil, d'étude et d'évaluation en impact social en France. L'approche de l'Agence Phare repose sur la mobilisation des sciences sociales afin de renforcer le lien entre recherche et innovation. Ayant réalisé l'étude d'impact de Tenzing, Emmanuel Rivat connaît bien nos actions et les problématiques que l'on traite. Son travail participe de la formalisation de notre modèle et contribue à son essaimage en donnant à voir l'impact de nos actions.



## ELODIE BAUSSAND

Associé fondatrice en charge du projet social chez Tenzing

est associée fondatrice de Tenzing, plus particulièrement en charge des ressources humaines et du projet d'entreprise. Experte du recrutement et des discriminations à l'embauche, Elodie, n'a cessé, depuis la création du cabinet, de mettre en place de nouvelles solutions de recrutement et de relations écoles, de sensibilisation et d'intégration de jeunes a priori éloignés du monde du conseil. Elle est présidente du Comité mission, élue à la majorité.



## ATHINA LIMNATITIS

Manager chez Tenzing

manager chez Tenzing, a rejoint le comité de mission pour 2 ans après vote des collaborateurs. Il nous paraît essentiel qu'une collaboratrice, élue par le collectif, prenne part aux échanges sur la trajectoire de Tenzing, sur un pied d'égalité avec les autres membres du comité. Cette participation est au fondement de la légitimité de notre modèle et participe au modèle démocratique que nous cherchons à développer.



## GRÉGOIRE BORST

Professeur de Psychologie du développement et de neurosciences cognitives de l'éducation à l'Université Paris Descartes – CNRS

ses travaux s'intéressent au rôle des fonctions cognitives de haut niveau (métacognition, planification, résistance aux automatismes, régulation émotionnelle) dans le développement cognitif et socio-émotionnel et dans les apprentissages scolaires chez l'enfant, l'adolescent et le jeune adulte en combinant des approches comportementales et de neuroimagerie (EEG, NIRS, IRM). Il nous aide à mieux comprendre les facteurs qui contribuent aux inégalités en matière d'apprentissage à l'école et est actuellement impliqué dans la formalisation de notre offre de formation.

## RAISON D'ÊTRE

---

Pour incarner notre raison d'être nous avons défini 5 engagements qui couvrent l'ensemble de nos actions actuelles et futures, pour lutter contre le déterminisme social.

« Promouvoir la réussite scolaire et professionnelle des personnes faisant l'objet d'inégalités sociales. »



“**T**oute l’action de Tenzing est organisée autour de sa mission sociale, le cabinet concentrant sa dynamique d’entreprise au service de la lutte contre les inégalités sociales. Dès lors, en l’absence de lien évident entre la lutte contre le déterminisme social et la transition écologique, rajouter un axe environnemental aux cinq engagements de notre raison d’être nous semblait manquer de cohérence et risquait d’apparaître comme une forme de “purpose washing”. En outre, Tenzing étant une société de services, ses potentielles externalités négatives de nature environnementale, dont l’amélioration aurait pu faire l’objet d’un engagement, sont et resteront structurellement très faibles.

Nous sommes toutefois très attachés à la notion d’entreprise responsable - notre responsabilité en tant qu’employeur étant principalement au service de la résolution d’un enjeu social - et nous prenons en compte la dimension environnementale à deux niveaux :

1- dans le cadre de notre évaluation B-Corp (Note B-Corp : 105)  
2- dans le cadre de notre engagement relatif à l’excellence de la pratique de notre métier de conseil en stratégie opérationnelle, dont l’un des indicateurs est de mesurer notre capacité à accompagner nos clients dans leur transformation responsable et durable.

Dans notre vision radicale de la société à mission à finalité sociétale, il nous apparaît clairement que prendre un engagement d’amélioration indirecte de l’environnement (via les pratiques de nos clients que nous aidons à faire évoluer) ne suffit pas à constituer un élément spécifique de notre mission qu’il serait par ailleurs très difficile d’évaluer, et qui pourrait être largement détourné.”

**Éric Delannoy**  
Président fondateur de Tenzing Conseil

## 5 ENGAGEMENTS AU SERVICE DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

---

### Recrutement, accompagnement, management

Nous adoptons et promovons des processus RH et de management inclusifs, valorisant les compétences et les expériences afin de développer l'employabilité des collaborateurs.

### Excellence conseil et transformation durable

Nous réalisons des missions de conseil en stratégie opérationnelle avec un impératif d'excellence pour nos clients, vectrices de transformations durables et responsables.

### Sensibilisation à l'égalité des chances

Nous menons des actions de sensibilisation destinées à combler le déficit d'information et d'orientation scolaire et professionnelle des jeunes issus de milieux populaires et/ou de territoires défavorisés, et à encourager les entreprises et acteurs institutionnels à adopter des pratiques plus inclusives.

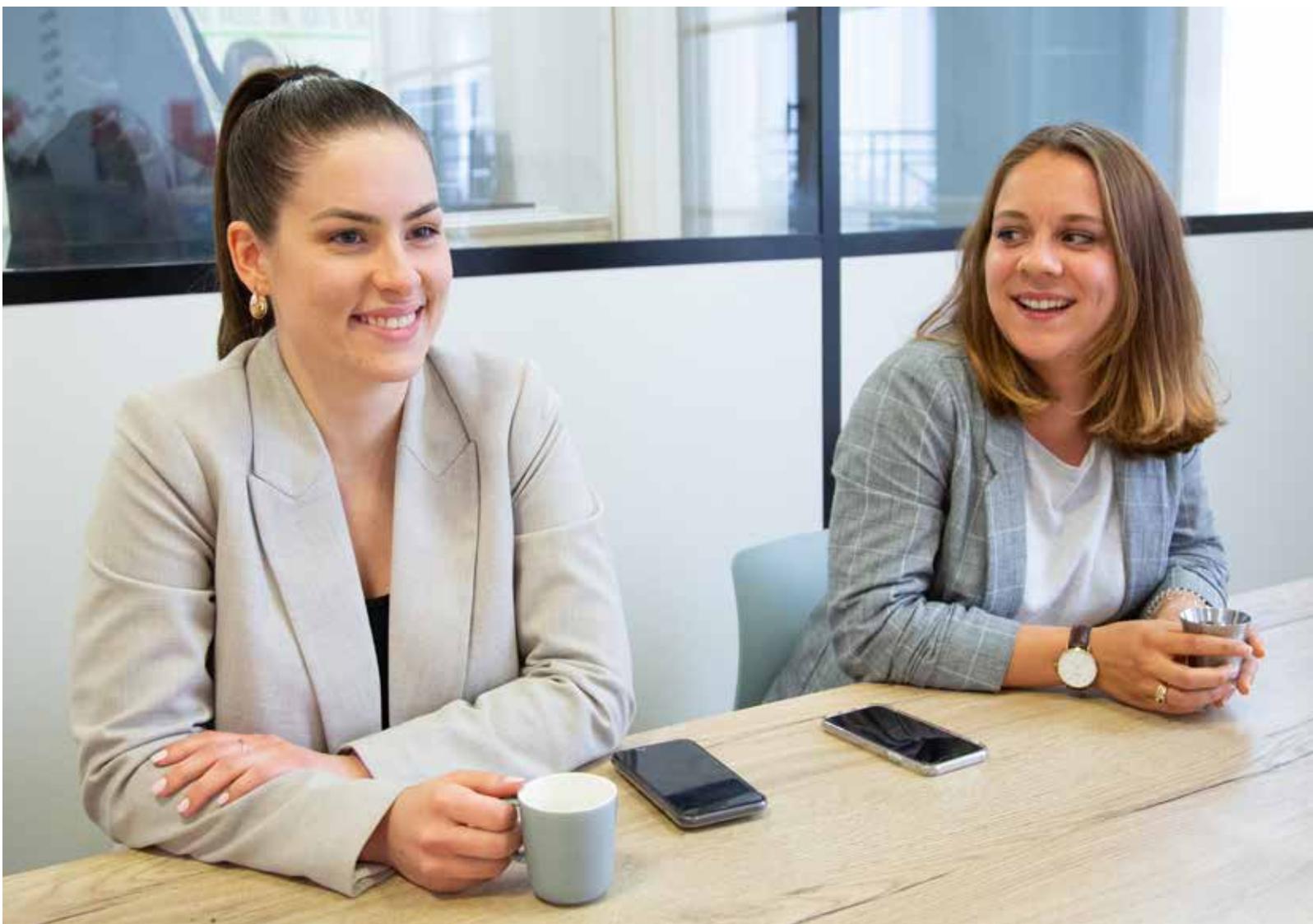
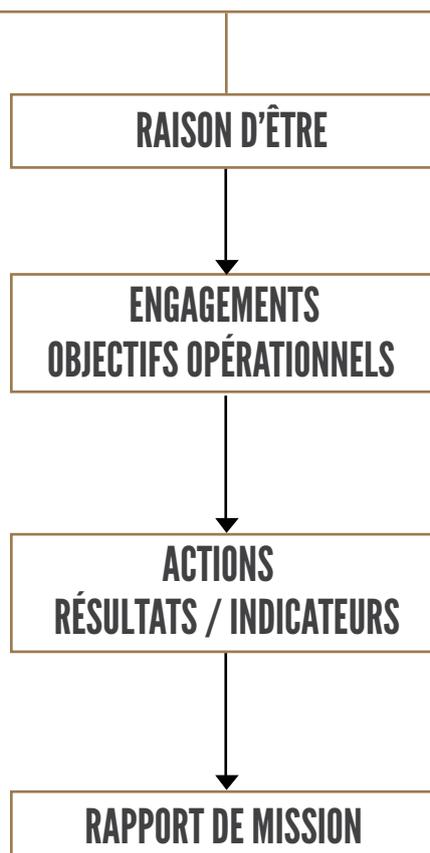
### Éducation et recherche académique

Nous soutenons des programmes de recherche et de formation concourant à la réduction des inégalités sociales.

### Professionnalisation des acteurs œuvrant pour l'égalité des chances

Nous soutenons financièrement et aidons à la professionnalisation des acteurs qui œuvrent en faveur de l'égalité des chances.

*Pour chacun de nos engagements, nous avons formulé 2 ou 3 objectifs avec une cible à atteindre sous un horizon donné. Ces objectifs se concrétisent par un ensemble d'actions dont l'impact est mesuré à travers des indicateurs de suivi.*



RECRUTEMENT, ACCOMPAGNEMENT,  
MANAGEMENT

---

Regarder  
au-delà des  
diplômes,  
les compétences,  
les potentiels et  
les individus.



**Tenzing adopte et promeut des processus RH et de management inclusifs, valorisant les compétences et les expériences afin de développer l'employabilité des collaborateurs.**

# UN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ENCORE INÉGALITAIRE

Les bac +5 universitaires s'insèrent moins facilement sur le marché du travail que les diplômés des Grandes Écoles. Ils ont aussi du mal à franchir les portes des grands cabinets de conseil aux pratiques de recrutement très élitistes. À ces inégalités, s'en ajoutent d'autres au moment d'accéder aux études supérieures, liées à l'origine sociale.



## OBJECTIF N°1

*Sourcer et recruter les candidats en dehors des viviers traditionnels du secteur de conseil sur la base des compétences et aptitudes requises.*



## OBJECTIF N°2

*Garantir la mobilité professionnelle du collaborateur grâce à l'acquisition, en mission et au sein de l'entreprise, des compétences transférables et valorisables.*



## OBJECTIF N°3

*Manager en s'affranchissant des biais de représentation pour permettre une meilleure insertion au sein de l'entreprise et adapter, dans une certaine mesure, son accompagnement aux profils des consultants*

### Le parcours « Tenzie » : le compagnonnage appliqué au conseil.

Nous proposons à chaque nouvelle recrue un parcours initial personnalisé de formation de quatre mois : le parcours « Tenzie ». Ce procédé d'onboarding est un processus très ambitieux, qui s'apparente au compagnonnage en mêlant formation théorique et 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. 11 consultants ont bénéficié de ce parcours. Tous ont définitivement intégré Tenzing à son issue.

### • DE FORTES INÉGALITÉS ENTRE LES DIPLOMÉS BAC+5

Sur un marché du travail hyperconcurrentiel, tous les diplômés n'ont pas la même valeur. Ceux des Grandes Écoles s'illustrent par la promesse d'une insertion

# 50%

## DES CONSULTANTS SONT ISSUS D'UN PARCOURS UNIVERSITAIRE.

professionnelle facilitée et un haut niveau de reconnaissance sur le marché du travail. En témoignent, le taux d'insertion de leurs diplômés avant la crise sanitaire (88 % contre 74 % pour les diplômés d'un niveau Bac +5) et leur capacité à accéder à un emploi avant même leur sortie d'école (57,4 % des futurs diplômés avaient signé un contrat de travail). Mais aussi leur rémunération. Selon la Conférences des Grandes Écoles

(CGE), le salaire annuel brut moyen d'un étudiant diplômé d'une Grande École (vingt meilleures) est d'environ 45 000 euros et peut s'élever jusqu'à 50 000 euros voire 70 000 euros pour des écoles telles que HEC ou Polytechnique.

À ces inégalités Grandes Écoles / Université s'en ajoutent d'autres au sein même des diplômés universitaires de niveau Bac +5. 18 mois après l'obtention de leur diplôme, 71 % des diplômés en droit Droit-Économie-Gestion ont un emploi stable contre seulement 52 % de ceux de Sciences humaines et sociales. Pour les premiers, le salaire net mensuel s'élève à 2 000 euros contre 1 690 euros pour les seconds, selon le ministère de l'Enseignement supérieur.

### • LES MILIEUX POPULAIRES SOUS-REPRÉSENTÉS SUR LES BANCs DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

La population des étudiants des Grandes Écoles se caractérise par sa forte homogénéité sociale : près 80 % de leurs promotions sont constituées d'enfants issus de foyers CSP +. De manière générale, les enfants

d'ouvriers sont sous-représentés dans l'enseignement supérieur. Alors que les ouvriers représentent 19% de la population active, ils ne réunissent que 12 % de l'ensemble des étudiants, selon le ministère de l'Éducation nationale et 11 % au sein des universités. Une proportion qui chute à 5 % dans les Grandes Écoles, selon l'Observatoire des inégalités, et ce, malgré des décennies de politiques d'ouverture sociale et de promotion de la diversité.

#### • LE CONSEIL, UN SECTEUR AU RECRUTEMENT ÉLITISTE

Le secteur du conseil s'illustre particulièrement pour sa préférence assumée du recrutement des diplômés des Grandes Écoles. Et ces derniers le lui rendent bien. En 2019, 24,5 % des jeunes diplômés d'une école d'ingénieurs et 20,4 % de ceux des écoles de commerce ont intégré une entreprise du secteur, ce qui en fait dans les deux cas le débouché le plus plébiscité, selon la CGE. BCG, le cabinet de conseil n°1 en termes de notoriété selon le classement Consultor, par exemple, recrute en moyenne 80 personnes chaque année pour son bureau parisien... dont 80 % de jeunes diplômés issus des meilleures écoles de France et du monde. Conséquence assumée de cette politique de recrutement des plus grands cabinets de conseil fondée sur une norme élitiste du diplôme ? Les diplômés universitaires, s'ils ne sont pas totalement absents du secteur, s'en trouvent de facto davantage éloignés.

#### Diversité

Aux États-Unis, la notion de diversité renvoie presque toujours exclusivement aux différences ethniques et raciales. En France, son acception est plus large et renvoie aussi bien aux problématiques de genre, d'âge, de handicap, d'obésité, d'orientations sexuelles, de religion, de diversité professionnelle ou culturelle. Au sein de Tenzing, son champ recouvre en premier lieu les problématiques de diversité socioculturelle, ethnique et territoriale, avec une attention particulière portée sur l'influence et l'égalité femmes-hommes.

#### Grandes Écoles : les grandes et les très grandes

Le ministère de l'Enseignement supérieur définit une grande école comme un « établissement d'enseignement supérieur qui recrute ses élèves par concours et assure des formations de haut niveau ». Aujourd'hui, le périmètre des Grandes Écoles est large : la CGE fédère ainsi 229 Grandes Écoles (ingénieurs, management, architecture, design, instituts d'études politiques...). Historiquement, dans le monde du conseil, comme dans de nombreuses entreprises d'autres secteurs d'activité, les diplômés attendus sont ceux des écoles situées aux toutes premières places des palmarès (HEC, ESSEC, ESCP, Polytechnique, Mines, Sciences Po Paris...) bien que le recrutement se soit ouvert à d'autres écoles cette dernière décennie et englobe désormais les 20 premières écoles du classement.



#### L'entreprise a un rôle majeur en matière de correction des inégalités

Louis Maurin, Écrivain, journaliste, fondateur et directeur de l'Observatoire des inégalités.

*« L'entreprise n'a pas à définir les discriminations qui sont déterminées par le droit. Illégales, elles doivent être simplement combattues du mieux possible, par tous les moyens, sans se voiler la face quant aux difficultés liées au fait que chaque situation est unique et qu'il est particulièrement difficile d'apporter des preuves dans certains cas. »*

*En revanche, l'entreprise a un rôle majeur dans la détermination des inégalités par le biais, de deux leviers qui sont liés : le niveau de rémunération et la position hiérarchique des personnes. La question qui se pose n'est pas l'inégalité en soi mais l'inégalité injuste, et la définition du juste et de l'injuste, sachant que celle-ci s'inscrit dans des rapports sociaux complexes voyant le plus souvent les plus favorisés imposer leur vision de la justice. Toute la difficulté est de construire un débat équitable et informé entre les parties sur le sujet. Enfin, l'entreprise doit trancher le débat sur la part du capital et du travail, et du rapport de force inégal qui y règne et par lequel les propriétaires décident. Toute la question est de savoir jusqu'où ils peuvent aller et comment rééquilibrer les forces avec ceux qui travaillent. »*

# L'ÉGALITÉ DES CHANCES AU CŒUR DU MODÈLE TENZING

**En ouvrant ses portes à d'autres profils de candidats, grâce à un process de recrutement basé sur les compétences, Tenzing souhaite lutter contre les normes actuelles du secteur du conseil selon lesquelles un diplôme vaut plus qu'un autre. Un choix qui permet d'offrir à un plus grand nombre l'opportunité d'enrichir son capital de compétences à l'aide d'un accompagnement de proximité.**

- **FACILITER L'ACCÈS DU CONSEIL À D'AUTRES DIPLÔMÉS**

Dès sa création en 2016, Tenzing a inscrit l'égalité des chances au centre de son projet. Le secteur du conseil nous est apparu particulièrement propice pour porter notre voix et mettre en place des actions concrètes pour faciliter l'intégration dans à un secteur dit élitiste de personnes aux profils plus variés. Par la diversité des expériences et la variété des sujets à traiter, le conseil, qualifié parfois de « secteur école », représente aussi à nos yeux, une opportunité pour offrir à davantage de jeunes diplômés la possibilité d'enrichir leur champ de compétences transférables et valorisables (communication, travail en équipe, gestion de conflit, négociation, leadership positif, adaptabilité, créativité, capacité d'analyse...). Des compétences

d'autant plus cruciales aujourd'hui qu'elles font l'objet d'un intérêt croissant de la part des recruteurs.

- **FAIRE BOUGER LES LIGNES**

En nous écartant du vivier traditionnel des grandes écoles et en ouvrant les portes du monde du conseil à d'autres diplômés, nous souhaitons faire bouger les lignes d'un modèle dont les mécanismes favorisent la reproduction sociale. Pour agiter ce « monde à part », qui se caractérise par la très grande homogénéité de ses profils, l'approche par les compétences s'est imposée à nous comme un levier d'action pertinent et influent, nous permettant d'atteindre deux objectifs : **favoriser la mixité sociale et assumer notre responsabilité d'entreprise en matière de formation et de transmission des compétences pour faciliter la mobilité sociale.**

**“EN NOUS ÉCARTANT DU VIVIER TRADITIONNEL DES GRANDES ÉCOLES ET EN OUVRANT LES PORTES DU MONDE DU CONSEIL À D'AUTRES DIPLÔMÉS, NOUS SOUHAITONS FAIRE BOUGER LES LIGNES”**

## **Recruter en corrigeant les injustices.**

Tenzing détecte et recrute, en priorité, des profils, juniors ou expérimentés, à qui l'opportunité n'a pas été donnée jusqu'ici 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 ainsi 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 et clients, des solutions pour qu'ils repensent, eux aussi, leur processus de recrutement et leur expérience-collaborateur.

#### • RECRUTER AILLEURS ET AUTREMENT

**Nous actionnons 4 leviers pour sourcer et recruter les candidats en dehors des viviers traditionnels du secteur du conseil sur la base des compétences et aptitudes requises :**

- Des partenariats avec des universités et des écoles proposant des parcours en alternance
- La diffusion de nos annonces d'offres d'emploi sur des jobboards grand public et auprès d'acteurs associatifs de l'égalité des chances
- Un processus de recrutement des consultants juniors spécifiquement conçu pour évaluer et juger les profils sur la base de leurs compétences / aptitudes clés (test en ligne, étude de cas...)
- Le pilotage de notre recrutement sur la base d'indicateurs sociaux tels que la CSP des parents, le lieu de scolarisation, le statut de boursier...

# 50%

**C'EST LE POURCENTAGE DE CONSULTANTS QUE TENZING S'ENGAGE À RECRUTER DANS LES 2 ANS HORS DU VIVIER DES GRANDES ÉCOLES ET PARI MI DES CANDIDATS FAISANT L'OBJET D'INÉGALITÉS SOCIALES ET TERRITORIALES**

#### Mixité sociale

La mixité sociale est un état qui désigne la cohabitation sur un même lieu de groupes sociaux aux caractéristiques diverses (origines sociales, statut professionnel, âge, nationalité). Elle recouvre également le processus de favoriser cette cohabitation. Elle se distingue par ailleurs de la diversité : il peut y avoir une politique de diversité qui atteste de celle-ci, avec des indicateurs statistiques pour le démontrer sans qu'il n'y ait de mixité. Dans le cadre du modèle social que nous promovons, la mixité sociale est un levier permettant de changer en profondeur les caractéristiques du collectif et de reconstruire celui-ci grâce à la diversité des profils qui le compose.

#### • ACCOMPAGNER CHAQUE CONSULTANT POUR LE FAIRE GRANDIR

En offrant la possibilité à des jeunes de faire l'expérience du conseil, nous souhaitons leur donner l'opportunité d'acquérir - au sein de l'entreprise et en mission - des compétences transférables et valorisables sur le marché du travail, qui garantiront leur mobilité professionnelle. Pour cela, chaque consultant dispose d'un coach (collaborateur interne) tout au long de son parcours professionnel chez Tenzing et bénéficie d'un accompagnement de proximité permettant une montée en compétences au bon rythme, tout en assurant la qualité de prestation attendue par nos clients lorsqu'ils nous confient une mission. Pour optimiser cette approche, chacun des managers bénéficiera de son côté d'une formation au coaching chaque année.

#### • RENDRE INCLUSIF LE MANAGEMENT

Afin que l'expérience vécue au sein de Tenzing soit réellement inclusive et que chacun se sente à même d'évoluer en confiance, nous cherchons à nous affranchir des biais de représentation. La spécificité de chaque personnalité doit être préservée et valorisée tout en se fondant dans un collectif plus large ; la diversité devenant ainsi un vecteur d'inclusion, un élément de notre culture d'entreprise autant qu'un moteur de créativité et de performance. Parvenir à une telle posture passe par la formation de tous nos managers au management inclusif dès leur prise de poste à partir de 2022 .

#### Les deux mobilités sociales

La mobilité sociale, qui couvre l'ensemble des changements de statut ou de position des individus ou des groupes sociaux au cours du temps, constitue un objet central de la sociologie contemporaine. Son approche et sa définition sont indissociables des théories de la stratification et des classes sociales. On distingue généralement les mobilités « intra » et « inter » générationnelles. La première désigne les changements de situation d'un individu au cours de son existence, tandis que la seconde s'intéresse à la comparaison des positions d'une génération à l'autre : positions des fils ou des filles (origines) versus positions des pères ou des mères (destinées).

**“LA SPÉCIFICITÉ DE CHAQUE PERSONNALITÉ DOIT ÊTRE PRÉSERVÉE ET VALORISÉE TOUT EN SE FONDANT DANS UN COLLECTIF PLUS LARGE ; LA DIVERSITÉ DEVENANT AINSI UN VECTEUR D'INCLUSION, UN ÉLÉMENT DE NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE AUTANT QU'UN MOTEUR DE CRÉATIVITÉ ET DE PERFORMANCE.”**

# LE POINT DE VUE DE NOS COLLABORATEURS



**Anne-Lise Besneville,**  
consultante Tenzing Conseil

« J'ai un parcours purement universitaire. Je suis titulaire d'une licence de LEA de l'Université de Caen et du master en management de projets internationaux de Paris 3 qui ne forme pas, a priori, aux métiers du conseil. Après un recrutement annulé en raison du Covid, j'ai postulé, il y a un an, à une offre de Tenzing, ce que je n'aurais jamais fait si le cabinet n'était pas venu se présenter aux étudiants du master que je suivais. Le processus de recrutement changeait de ceux que j'avais connus précédemment. L'accent n'était pas mis sur le diplôme mais vraiment sur les compétences : on est jugé, non pas sur un simple entretien, mais sur ce que l'on produit lors d'épreuves en conditions réelles, par exemple, la rédaction d'une note de synthèse sur un cas concret. Plusieurs compétences différentes sont ainsi évaluées, avec un accompagnement qui commence dès ce moment-là par des échanges sur ce qui va bien et ce qui peut être amélioré, et qui se poursuit ensuite. Après deux semaines de formation, j'ai réalisé une étude de cas que j'ai présentée aux associés du cabinet avant d'être staffée sur une première mission. Tout de suite, se met en place une entraide entre collègues et un véritable compagnonnage. Chacun est disponible et prend du temps pour t'aider à progresser. C'est d'autant plus vrai pour le manager qui t'accompagne

tout au long de la mission grâce à des feedbacks permanents. Il y a aussi le « buddy », qui t'oriente vers les bonnes personnes pendant l'intégration et le coach qui apporte un autre regard pour t'aider à monter en compétences et à te projeter avec une vision plus moyen/long terme qui permet de te tirer vers le haut et d'avoir plus d'ambition.

Après une année de présence, j'ai progressé. Mes managers qui m'ont vue grandir sur la mission, me font confiance et j'ai le sentiment d'avoir une vraie valeur ajoutée chez le client. En revanche, c'est différent sur le plan de l'intégration culturelle. Je viens d'un petit village de campagne et d'un milieu où l'on apprend à rester à sa place et ne pas aller au-delà de celle qui nous est assignée. Certains de mes collègues sont nés à Paris, ont fait plein de voyages et ont une culture générale ou des références que je ne possède pas. Cela me renvoie à la question de savoir si je suis réellement faite pour être là. Ce qui ne m'empêche pas d'être fière de mon parcours et de me sentir vraiment consultante... »



**Nicolas Vauclin,**  
Manager Tenzing Conseil

« J'ai rejoint Tenzing il y a 2 ans et demi après avoir été manager dans un grand cabinet où mon rôle était surtout de remettre les consultants à leur place. Chez Tenzing, la conception du management est très différente et bien

plus humaine. Le principal challenge est de tirer les consultants vers le haut et de leur donner confiance pour leur faire dépasser leurs limites. Une autre différence essentielle de Tenzing réside dans son modèle et sa volonté d'intégrer d'autres profils. Des jeunes gens arrivés il y a deux ans, sans posséder de diplôme d'une grande école, sont devenus d'excellents consultants. Cela peut prendre un peu de temps mais cela fonctionne et nécessite une posture de bienveillance, sans tomber ni dans la condescendance ni le laxisme. Le manager doit savoir s'adapter et être à l'écoute pour accompagner chacun. Cet accompagnement « en plus », qui fait partie intégrante de son rôle, est passionnant. Cela exige de se remettre sans cesse en cause, de questionner son rapport à l'autre, d'apprendre à se connaître soi-même, de savoir communiquer et partager, là où les grands cabinets attendent l'application d'un cadre normé. La difficulté se situe parfois chez les clients des grands groupes dans lesquels les questions liées à la diversité avancent peu. Mes interlocuteurs peu sensibilisés à ces questions peuvent être méfiants ou condescendants face à un consultant qui sort du moule traditionnel. Je dois donc rassurer sur ses compétences. Il ne s'agit pas de révolutionner le monde mais je sais qu'au moins, nous avons un impact et contribuons à faire évoluer les mentalités et les pratiques »



EXCELLENCE CONSEIL ET  
TRANSFORMATION DURABLE

---

Accompagner  
nos clients,  
avec exigence,  
dans les  
transformations  
durables.





**Tenzing réalise des missions de conseil en stratégie opérationnelle avec un impératif d'excellence pour ses clients, vectrices de transformations durables et responsables.**

# L'ENTREPRISE SERA RESPONSABLE OU NE SERA PLUS

**Climat, biodiversité, inégalités sociales, développement des territoires, éthique... Au risque de réduire leur performance et leur valeur ajoutée, les entreprises doivent questionner leur rapport à la société et mesurer les impacts sociaux, environnementaux ou économiques de leur activité. Une démarche qui place chaque entreprise face à ses responsabilités tout en lui permettant de répondre aux attentes croissantes de ses salariés et de l'ensemble de ses parties prenantes.**



## OBJECTIF N°1

*Réaliser des missions conformes à un positionnement de cabinet de conseil en stratégie opérationnelle*



## OBJECTIF N°2

*Accompagner les clients dans leurs transformations responsables en développant des expertises et savoir-faire dits de transformation durable et responsable*

encore, à interroger leur rapport à la société. La prise en compte de nouveaux enjeux de responsabilité sociale et environnementale devient un enjeu stratégique, un phénomène que la crise sanitaire a accéléré. Dans une tribune publiée le 3 mai 2020 dans Le Monde, plus de 90 dirigeants de groupes et entreprises français et internationaux, dont Airbus, LVMH, BNP Paribas ou encore Air France-KLM, ont appelé à « une mobilisation collective pour faire de la relance économique un accélérateur de la transition écologique ».

**Conscientes des impacts sur la performance et la valeur ajoutée qu'apportent des engagements en matière de responsabilité, les entreprises sont toujours plus nombreuses à vouloir se doter d'une raison d'être dépassant le seul profit.** Une démarche qui

“

## Choisir Tenzing pour de bonnes raisons.

Olivier Gavalda, Directeur Général du Crédit Agricole Ile de France

*Tenzing est devenu un de nos cabinets de conseil en stratégie opérationnelle de référence. Ce choix, même s'il est relativement récent, est une évidence pour le Crédit Agricole d'Ile de France. Tout d'abord parce que c'est un cabinet et une équipe de collaborateurs efficaces, qui, sur les nombreuses missions confiées, ont su apporter une valeur ajoutée réelle à notre Caisse Régionale, notre organisation, nos projets et nos collaborateurs. Ensuite, évidemment, parce que les valeurs que portent haut le cabinet Tenzing (lutte contre les inégalités, inclusion sociale et territoriale, diversité et mixité notamment) apparaissent en parfaite adéquation avec les nôtres, particulièrement dans les domaines de l'inclusion et de la diversité.*

### • LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES, UN ENJEU DÉSORMAIS INCONTOURNABLE

Les temps changent. Contrairement à ce qu'affirmait dans les années soixante-dix Milton Friedman, Prix Nobel d'économie en 1976, l'entreprise n'a plus pour seule

# 88%

**DES ENTREPRISES SOUHAITENT OPÉRER UN CHANGEMENT DE MODÈLE (SOURCE : LES UNIVERSITÉS D'ÉTÉ DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN)**

responsabilité celle de faire du profit, et participe d'un changement de paradigme profond. De plus en plus, les entreprises sont amenées à faire évoluer leur activité et leur modèle d'organisation, et plus globalement

# 97%

**DES COLLABORATEURS ESTIMENT QUE LES ENTREPRISES ONT UN RÔLE À JOUER DANS LES PROBLÈMES SOCIAUX ET SOCIÉTAUX.**

s'accompagne d'engagements susceptibles de générer des impacts positifs pour tous, voire de transformer radicalement leur modèle économique pour faire face aux enjeux humains de demain. Dans une enquête réalisée par Bpifrance pendant la pandémie, près d'un tiers des PME disait vouloir franchir le pas alors qu'elles n'étaient que 15 % dans

une enquête plus ancienne.

• **UNE ATTENTE FORTE DES PARTIES  
PRENANTES ET DES JEUNES GÉNÉRATIONS**

La volonté des entreprises de s'engager sur une voie soutenable leur permet

**90%**

**C'EST L'OBJECTIF DE TAUX  
DE SATISFACTION DE NOS  
CLIENTS QUE NOUS NOUS  
FIXONS EN 2022 ET LES  
ANNÉES SUIVANTES**

aussi de répondre aux attentes des différentes parties prenantes : clients et consommateurs, citoyens, partenaires, collectivités territoriales, États... Mais aussi en premier lieu les collaborateurs et futurs collaborateurs. Ces derniers accordent une attention croissante aux engagements de leur employeur, les poussant ainsi à accroître leur impact. Selon une enquête menée par EDHEC NewGen Talent Centre auprès de 2 700 étudiants en fin de deuxième année d'études supérieures, 46 % des jeunes mettent en avant le respect des principes du développement durable et la démarche RSE de l'entreprise comme critère de choix de leur future entreprise...



**“TENZING SOUHAITE,  
À PARTIR DU MODÈLE  
D'ENTREPRISE QU'ELLE  
DÉFEND, ESSAIMER SES  
IDÉES ET RÉPONDRE AUX  
ATTENTES DE SES CLIENTS  
ET DES DIFFÉRENTES  
PARTIES PRENANTES  
(COLLABORATEURS,  
SOCIÉTÉ CIVILE ETC.).”**

• **LA BIBLIOGRAPHIE DE TENZING**



- **Mettons l'environnement au cœur de la reprise,** tribune parue dans Le Monde, 3 mai 2020.
- **Les chemins de la transition, Pour en finir avec ce vieux monde,** Dominique Méda, Thomas Coutrot, David Flacher, Ed. Utopia, 2011
- **Société à mission et management,** rapport du groupe de travail coordonné par Éric Delannoy pour la Communauté des entreprises à mission (CEM), octobre 2021, <https://www.entreprisesamission.org>
- **L'entreprise nouvelle génération,** contribution Tenzing publiée dans L'entreprise nouvelle génération, les conseils et les bonnes pratiques de ceux qui ont réussi à transformer le management, Luc Bretones, Philippe Pinault, Olivier Trannoy, Ed. Eyrolles, 2020.

# TENZING, UN CABINET DE CONSEIL « À MISSION »

Notre modèle fait de nous un cabinet de conseil en stratégie comme les autres... mais différent des autres. L'étendue de nos savoir-faire, couplée à notre rôle de pionnier en tant que société à finalité sociale, nous permet d'accompagner nos clients dans l'ensemble de leurs projets stratégiques et de transformation responsable. Mais aussi de convaincre par la qualité de nos prestations que d'autres profils ont toute leur place dans le monde du conseil.

- DES SAVOIR-FAIRE SPÉCIFIQUES EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION RESPONSABLE

Tenzing, qui a formulé une raison d'être dès sa création en 2016 et a fait partie, dès 2020, des premières entreprises à avoir adopté le statut de « société à mission », fait valoir

## 2X

**PLUS DE MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT DE NOS CLIENTS DANS LEURS TRANSFORMATIONS RESPONSABLES EN 2022 PAR RAPPORT À 2021 : C'EST L'OBJECTIF QUE SE FIXE TENZING**

son expérience de précurseur. Cette longueur d'avance nous permet d'accompagner nos clients pour les aider à passer du « dire » au « faire », et rendre ainsi concrets leurs engagements en matière de transformation responsable, en impulsant les changements organisationnels nécessaires. **Pour cela, nous développons des savoir-faire métiers spécifiques à ces thématiques pour permettre aux entreprises de renforcer leur modèle à impact social et/ou**

**environnement positif et leur posture en faveur du mieux commun.**

Ces savoir-faire complètent ceux que nous développons sur un ensemble d'expertises métiers et sectorielles pour réaliser des missions conformes à un positionnement de cabinet de conseil en stratégie opérationnelle.

- UNE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE QUI VAUT DÉMONSTRATION

L'excellence opérationnelle est partie intégrante de notre projet. Elle se traduit notamment dans la reconnaissance du marché, avec un TJM (taux journalier moyen) correspondant au prix moyen du marché. Une reconnaissance qui traduit la qualité de nos missions mais est également cruciale pour la réussite de notre modèle social d'entreprise. Sans elle, nos engagements vis-à-vis de nos collaborateurs en matière d'employabilité et de mobilité sociale par l'emploi ne pourraient être tenus. Atteindre ce positionnement d'excellence est aussi le moyen de convaincre nos clients de faire bouger les lignes à nos côtés grâce une démonstration simple : **prouver par la qualité de nos prestations, la richesse des parcours de nos consultants, et celle de leurs échanges, que la mixité sociale est compatible avec la performance.** Cette démonstration est d'autant plus forte qu'elle prend place dans le monde du conseil, dont l'offre

## LA MIXITÉ SOCIALE EST COMPATIBLE AVEC LA PERFORMANCE

repose sur la vente de prestations intellectuelles. Dès lors, les cabinets capitalisent d'abord sur les parcours et l'expérience de leurs consultants. En réalisant des missions qui satisfont nos clients, nous montrons que d'autres profils ont leur place dans le secteur tout en répondant aux exigences du marché !

## 17%

**C'EST LA PART DES MISSIONS À CARACTÈRE SOCIÉTAL ET SOCIAL DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020**



**Pourquoi les entreprises ont-elles besoin d'évaluer leur impact social ?  
Qu'est-ce que cela signifie pour elle ?**

Emmanuel Rivat, fondateur de l'agence Phare

Les entreprises ont besoin d'évaluer leur impact, notamment social, car elles ont une responsabilité à l'égard des consommateurs, de la société et plus largement des citoyens. L'impact de leurs activités se fait ressentir au niveau : de leurs approvisionnements, des conditions de travail de leurs salariés, des richesses créées ou détruites. Il ne s'agit pas seulement de se mettre en conformité ou de diminuer ses externalités négatives via la responsabilité sociale des entreprises. Recourir à une évaluation a trois plus-values : elle leur permet d'abord de mieux comprendre le contexte et l'environnement social et politique dans lesquels elle évolue. Évaluer l'impact facilite les prises de conscience, et permet de renforcer le discours des entreprises à l'égard des jeunes générations qui sont attachées à ce que leur métier ait du sens. Évaluer et parler de son impact, c'est se donner plus de chance de recruter les personnes les plus performantes qui auront le sentiment de participer à un projet collectif qui démontre sa valeur. Troisièmement, l'évaluation peut devenir un outil de pilotage stratégique de l'entreprise, un levier précieux pour atteindre des objectifs d'amélioration en continu dont les bénéfiques sont par ailleurs nombreux que ce soit en terme d'innovation que d'attractivité. L'évaluation, au 21<sup>ème</sup> siècle, sert de boussole à l'entreprise.

Évaluer son impact revient à s'interroger sur ce nouveau paradigme pour les entreprises : est-ce que toute création de valeur doit être uniquement économique ?

Porter le débat  
sur l'égalité des  
chances pour  
sensibiliser tous  
les acteurs du  
système.





**Tenzing s'engage à mener des actions de sensibilisation destinées à combler le déficit d'information et d'orientation scolaire et professionnelle des jeunes issus de milieux populaires et/ou de territoires défavorisés, et à encourager les entreprises et acteurs institutionnels à adopter des pratiques plus inclusives.**

# UNE MOBILITÉ SOCIALE ENTRAVÉE

**De multiples obstacles se dressent sur la route des jeunes issus des milieux populaires et ruraux vers l'enseignement supérieur et l'emploi. À l'école comme dans les entreprises.**



## OBJECTIF N°1

*Contribuer au débat public en intervenant en tant qu'experts de l'inclusion professionnelle et de l'égalité des chances dans des groupes de travail et de réflexion*



## OBJECTIF N°2

*Combler le déficit d'information dont souffrent les publics cibles Tenzing, pénalisant leur orientation, leur mobilité géographique ainsi que leur insertion professionnelle*

redoublé, par exemple, a près de trois fois plus de chances d'accéder à une classe préparatoire s'il est de milieu favorisé plutôt que de milieu modeste. À ce constat s'ajoute une autre spécificité bien française en forme de double peine pour les jeunes de milieux populaires : le poids accordé aux diplômés et à leur hiérarchie dans la construction des trajectoires professionnelles.

### • DES INÉGALITÉS NOURRIES PAR LES FRACTURES TERRITORIALES

Le manque d'information et les phénomènes d'autocensure sont les premiers obstacles rencontrés dans les parcours scolaires et professionnels des jeunes issus de milieux populaires. Le rapport remis en mars 2020 au ministre de l'Éducation nationale par Salomé Berlioux, présidente de l'association Chemins d'avenir, a mis en lumière l'accumulation des défis que les jeunes des milieux ruraux et des petites villes ont à affronter : temps de trajets parfois très longs dans le cadre du cursus scolaire ; éloignement des opportunités académiques, culturelles et professionnelles ; inégalités d'accès à l'enseignement supérieur ; enjeux de mobilité et financiers ; manque d'attractivité de certains territoires pour les enseignants ; absence de « rôles modèles » pour les jeunes ; manque de confiance en soi et/ou en l'avenir ; fracture digitale. Autant d'entraves qui impactent les parcours de ces jeunes, notamment dans leur choix d'orientation : à catégorie socioprofessionnelle équivalente, à résultats scolaires équivalents, les jeunes ruraux ont « une orientation plus fréquente vers l'enseignement professionnel après la troisième et une moindre obtention du baccalauréat », révèle une note du ministère de l'Éducation nationale.

**“EN DEHORS DES INÉGALITÉS QUI SE JOUENT AU NIVEAU DES RÉSULTATS SCOLAIRES, C'EST BIEN SOUVENT AU MOMENT DES CHOIX D'ORIENTATION QUE S'OPÈRE UNE PERPÉTUATION DE L'ORDRE SOCIAL.”**

### • LA FRANCE CHAMPIONNE DES INÉGALITÉS SCOLAIRES

Le constat est sans appel. Selon la Cour des comptes, **la France est le pays de l'OCDE « où l'impact de l'origine sociale sur les résultats des élèves est le plus grand – de l'ordre du double de celui du Japon ou du Canada »**. 73 % des enfants dont les parents sont diplômés de l'enseignement supérieur auront

# 17

## ASSOCIATIONS SOUTENUES PAR TENZING

un diplôme de l'enseignement supérieur alors que c'est le cas de seulement 17 % des enfants de parents non diplômés, note l'OCDE. En dehors des inégalités qui se jouent au niveau des résultats scolaires, c'est bien souvent au moment des choix d'orientation que s'opère une perpétuation de l'ordre social. Un bachelier scientifique n'ayant jamais

- **STIGMATISATIONS ET DISCRIMINATIONS SOCIALES**

Parce qu'ils n'ont pas les bons codes ou parce qu'ils n'ont tout simplement pas accès à la bonne information, ces jeunes voient des portes se fermer. Mais aussi parce qu'ils restent plus souvent exposés à des formes de stigmatisation et de discrimination que les jeunes issus de la population majoritaire. L'enquête Trajectoires et Origines de l'INED et de l'INSEE montre, par

# 995

## JEUNES TOUCHÉS PAR NOS ACTIONS DANS LES UNIVERSITÉS EN 2020

exemple, qu'en moyenne, 14 % des enfants d'immigrés déclarent avoir été « moins bien traités » lors des décisions d'orientation (contre 5 % pour la population majoritaire). Et, à diplôme égal, selon une étude de la fondation Mozaïk, 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 nombreux à connaître le chômage.

- **LE RÔLE ET LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'INÉGALITÉS**

Reste que les problématiques de l'égalité des chances et de la mobilité sociale sont trop souvent réduites au seul périmètre de l'Éducation nationale, sans que ne soit posée la question du rôle de l'entreprise. Si le diplôme apparaît comme le moyen de se faire une place dans telle ou telle sphère de la société, les possibilités de mobilité sociale se réduisent une fois celui-ci acquis. Alors que les entreprises ont une obligation en matière de formation professionnelle, cette dernière est d'abord pensée dans le Code du travail comme un moyen de préserver les employés d'une perte d'emploi face aux mutations économiques. Cependant, le système de formation professionnelle apparaît relativement inégalitaire et inefficace, la formation allant principalement à ceux déjà formés : « **en 2010, un individu sans diplôme avait 10 % de chances de participer à un stage de formation professionnelle, contre 34 % pour un diplômé du supérieur** », soulignait Marc Ferraci en 2013 dans la revue Regards croisés sur l'économie.

- **LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE : AFFICHAGE OU RÉALITÉ ?**

Malgré les obligations légales et les efforts mis en œuvre depuis plus d'une décennie par de nombreuses entreprises pour promouvoir la diversité dans leurs effectifs et leurs pratiques, les limites de ces dernières ont été pointées du doigt. Parfois réduite à un simple outil de communication, la diversité en entreprise se heurte en outre à

des mécanismes et des logiques propres à l'entreprise comme l'a montré l'Institut Montaigne en 2014 : la cooptation, la valorisation de profils types et de carrières linéaires, la faiblesse du positionnement des départements RH au sein des entreprises ou encore l'association insuffisante des partenaires sociaux dans la gestion de la diversité. Émerge aussi le risque de voir se perpétuer une forme de stigmatisation au nom d'une politique de valorisation des profils dits « atypiques », allant à l'encontre du droit à l'indifférence. En cantonnant de fait ces profils comme étant « issus de la diversité », on ne transforme pas les pratiques de recrutement.



## L'impact des transclasses sur la culture d'entreprise

Chantal Jaquet, philosophe, autrice de *Les transclasses ou la non reproduction*, Puf, 2014

« *En raison de leur parcours atypique, les transclasses introduisent de la diversité dans un monde homogène, puisqu'ils connaissent une existence différente de leur milieu d'origine sans pouvoir se fondre d'emblée dans leur milieu d'arrivée. Ils contribuent ainsi à modifier la culture d'entreprise, car ils sont à la fois façonnés par ses codes et ses pratiques mais la façonnent en retour, en y important d'autres savoir-faire et savoir-être forgés à travers leur trajectoire complexe.* »



- **LA BIBLIOGRAPHIE DE TENZING**

**Les Invisibles de la République,**  
Berlioux Salomé, Erkki Maillar, Ed. Robert Laffont, 2019.

**Mission orientation et égalité des chances dans la France des zones rurales et des petites villes Restaurer la promesse républicaine,**  
rapport de Salomé Berlioux remis le 5 mars 2020 au ministre de l'Éducation nationale.

**Rapport sur les inégalités en France, édition 2021,**  
sous la direction d'Anne Brunner et Louis Maurin, édité par l'Observatoire des inégalités, juin 2021.

**Les transclasses ou la non-reproduction**  
Chantal Jaquet, Paris, PUF, 2014

**Enfances de classe,**  
ouvrage dirigé par Bertrand Lahire. Ed. du Seuil, 2019

# TENZING, PASSEUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Tenzing mène de nombreuses actions d'information et de sensibilisation pour faire évoluer les pratiques des entreprises et du secteur du conseil mais aussi inciter les étudiants non-diplômés des Grandes Écoles à faire valoir leurs compétences. Une démarche qui permet de rapprocher les recruteurs de nouveaux candidats qui s'ignorent encore trop souvent.

## • SENSIBILISER LES ENTREPRISES

Chez Tenzing, nous pensons que l'entreprise a un rôle crucial à jouer en matière de réduction des inégalités et de promotion de la mobilité professionnelle et sociale. Cela, en favorisant la transmission et

# 60

**UNIVERSITÉS CONCERNÉES  
PAR NOS INTERVENTIONS  
EN MILIEU UNIVERSITAIRE  
DONT 12 RÉCURRENTES**

la reconnaissance des compétences ainsi qu'en donnant les moyens aux salariés d'évoluer dans leur parcours professionnel comme au sein de la société. Dans ce cadre, nous concentrons nos efforts auprès des entreprises pour les sensibiliser aux possibilités que leur offrent l'inclusion professionnelle et l'égalité des chances, et mettre en lumière les freins à lever pour faire évoluer leur pratique en la matière. L'objectif est de les amener à changer leur perception et d'opérer un décentrement, pour mieux comprendre et mieux agir. **Pour que la diversité ne soit pas qu'un discours mais une réelle expérience d'inclusion et de reconnaissance, nous proposons de contribuer au débat public par nos réflexions, et concourir ainsi à faire évoluer les modèles opérationnels et organisationnels.** Pour cela, nous participons à des groupes de travail

institutionnels et associatifs et nous éveillons les esprits à travers de multiples prises de parole (signature de tribunes, interviews, tables rondes...).

## • OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES AUX ÉTUDIANTS DES UNIVERSITÉS

Parallèlement, nous concentrons également nos efforts en matière de promotion de l'égalité des chances auprès des étudiants des universités dans un double objectif : lutter contre la pire des assignations à résidence qui réside dans l'autocensure, et combler le déficit d'information

**“CHEZ TENZING,  
NOUS PENSONS  
QUE L'ENTREPRISE  
A UN RÔLE  
CRUCIAL À JOUER  
EN MATIÈRE DE  
RÉDUCTION DES  
INÉGALITÉS ET  
DE PROMOTION  
DE LA MOBILITÉ  
PROFESSIONNELLE  
ET SOCIALE”**

**TENZING A INTÉGRÉ 3  
GROUPE DE TRAVAIL  
(COMMUNAUTÉ  
DES ENTREPRISES  
À MISSION, INDEX  
DIVERSITÉ, EPIDE) ET 3  
COMITÉS (CDP, EPIDE,  
CDA) EN 2020**

pénétrant l'orientation et l'insertion professionnelle des publics cibles du cabinet. Pour cela, nous menons de nombreuses actions d'information sur le métier du conseil, pour montrer que ce n'est pas une voie professionnelle inaccessible, et que chaque filière permet de développer les compétences utiles pour devenir un bon consultant. Afin de déceler les talents hors du vivier traditionnel des futurs cadres supérieurs et leur laisser les chances d'exprimer leur potentiel, nous avons développé toute une palette d'outils destinés à leur ouvrir de nouvelles opportunités et les accompagner : interventions dans les universités pour présenter les métiers du conseil ; ateliers CV en université et à destination d'associations, animation de conférences, soutien au mentorat de jeunes à travers des associations partenaires...



“

## **Pourquoi créer une fondation reconnue d'utilité publique avec Tenzing ?**

Saïd Hammouche, Fondateur de Mozaïk RH

Avec Mozaïk RH, depuis plus de 12 ans, nous opérons sur le terrain des politiques de recrutement inclusif pour contourner les discriminations à l'emploi. Il m'a semblé que le moment était venu de changer d'échelle et de rôle, en passant d'opérateur à orchestrateur d'acteurs légitimes, capables de travailler ensemble pour apporter une solution systémique.

Pour se faire, créer la première Fondation Reconnue d'utilité publique dédiée à l'inclusion économique de tous les talents, était le véhicule le plus adéquat. En effet, il va nous permettre de continuer de mobiliser, encore à plus grande échelle, les parties prenantes travaillant, ou désireuses de le faire, à la problématique en réfléchissant et en apportant des solutions concrètes à chaque moment où se joue les inégalités. Cela se passe lors du recrutement mais également lors de l'intégration et des plans de mobilité dans l'entreprise.

S'associer à Tenzing était naturel et évident, nos organisations partagent la même finalité sociale tout en disposant de forces complémentaires. Nos expertises, la force de nos engagements respectifs, rend inédite notre alliance au service de l'égalité des chances via cette fondation.

ÉDUCATION ET RECHERCHE ACADÉMIQUE

Contribuer à la  
recherche  
scientifique pour  
mieux  
comprendre et  
mieux former.



**Tenzing soutient des programmes de recherche et de formation concourant à la réduction des inégalités sociales.**

# MODÈLE DURABLE ET SOCIAL : DE NOUVEAUX DÉFIS POUR L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE

L'appropriation par le plus grand nombre des sujets de transition durable et sociale nécessite une meilleure intégration de ces enjeux dans les programmes d'enseignements ainsi qu'une rénovation des cadres théoriques. Le mot d'ordre ici : s'équiper intellectuellement !



## OBJECTIF N°1

*Promouvoir les travaux de recherche relatifs à la mobilité sociale en entreprise, le traitement des inégalités des chances, de la valorisation des compétences et du capitalisme responsable.*

### • UN BESOIN DE NOUVEAUX MODÈLES, DURABLES ET INCLUSIFS

Une grande partie de la société civile, étudiants, jeunes collaborateurs mais aussi les moins jeunes, attendent aujourd'hui de nombreux changements : des politiques mais aussi de leur employeur ! Une

# 3

**C'EST L'OBJECTIF DE  
CYCLES DE FORMATIONS  
DISPENSÉES PAR TENZING  
DANS LES ÉCOLES OU LES  
ENTREPRISES D'ICI À 2023**

transformation de l'entreprise dans le respect des principes du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale est nécessaire.



## OBJECTIF N°2

*Faire évoluer les pratiques dans les organisations mais aussi les cursus académiques (grandes écoles notamment) à travers des formations spécifiques : RH inclusives, transformation sociétale...*

Mais ces transformations ne peuvent avoir lieu sans espaces de réflexion dédiés. De nouveaux modèles théoriques doivent émerger afin de favoriser les échanges et rendre lisibles et appropriables par tous les enjeux relatifs aux transformations sociétales.

### • FAIRE ADVENIR DES CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES : LE RÔLE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

En 2018, le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique » avait rassemblé plus de 18 000 signatures, ce manifeste appelait au réveil nécessaire de l'enseignement supérieur. Depuis trois ans, des changements s'opèrent, doucement mais sûrement, comme l'atteste le classement des grandes écoles les plus engagées dans la transition écologique et sociale réalisé récemment par Les Echos Start et Change NOW. Ces changements restent toutefois timorés : **le rapport « Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat » réalisé en mars 2019 par le Shift Project**

laissait apparaître que seules 24% des formations de l'enseignement supérieur proposent au moins un cours abordant les enjeux climatiques et énergétiques à leurs étudiants et que 11% seulement intègrent ces enjeux font partie du tronc commun. Quant aux données

# 63%

**DES SALARIÉS INDIQUENT  
QU'UNE POLITIQUE DIVERSITÉ  
A ÉTÉ MISE EN PLACE DANS  
LEUR ENTREPRISE**

sur l'intégration dans les programmes d'enseignement des problématiques liées aux enjeux proprement sociaux, de diversité et d'égalité des chances, aucune donnée n'est disponible. Face à l'ampleur des défis, environnementaux et sociaux, les étudiants souhaitent des formations qui soient à la hauteur !

### • STRUCTURER LA TRANSITION SOCIALE EN S'APPUYANT SUR LA RECHERCHE

Lorsque l'on invoque la RSE, ce sont souvent des engagements environnementaux auxquels l'on pense en premier lieu. Pourtant, la RSE renvoie aussi à un pilier social. Si l'on se penche sur les critères ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance), les critères environnementaux sont aujourd'hui bien mieux structurés que les critères sociaux. Beaucoup de travaux restent à investiguer pour éclairer les

décideurs politiques et les dirigeants d'entreprises. Les préconisations de la Mission orientation et égalité des chances dans la France des zones rurales\* et des petites villes allaient dans ce sens en incitant grandes écoles et universités à créer

# 10

**PLUS DE DIX MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT DE NOS CLIENTS DANS LEURS TRANSFORMATIONS RESPONSABLES EN 2022 PAR RAPPORT À 2021 : C'EST L'OBJECTIF QUE SE FIXE TENZING**

des chaires de recherche financées par les entreprises et consacrées à étudier les discriminations professionnelles. Mais beaucoup d'autres sujets doivent être traités comme la mobilité en entreprise, l'inégalité des chances, la valorisation des compétences ou le capitalisme responsable.

\* Salomé Berlioux, « Mission orientation et égalité des chances dans la France des zones rurales et des petites villes Restaurer la promesse républicaine », Rapport remis le 5 mars 2020”

## “FACE À L'AMPLEUR DES DÉFIS, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX, LES ÉTUDIANTS SOUHAITENT DES FORMATIONS QUI SOIENT ENFIN À LA HAUTEUR DU PROBLÈME !”

### • LA BIBLIOGRAPHIE DE TENZING

« Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat », The Shift Project, février 2019.

Étude du World Economic Forum sur les compétences, (<https://fr.weforum.org/agenda/2020/10/voici-les-dix-principales-competes-professionnelles-de-demain-et-le-temps-quil-faut-pour-les-acquerir/> ?)

**Tenzing collabore avec Science Po pour produire des contenus pédagogiques sur ces sujets**

<https://www.sciencespo.fr/ecole-management-innovation/en/education/international-management-sustainability.html>



# AIDER À MIEUX COMPRENDRE POUR DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE ET FAIRE AVANCER L'ÉGALITÉ DES CHANCES

**Tenzing souhaite jouer un rôle d'éclaireur en soutenant des projets de recherche et en contribuant au débat sur les thèmes de l'égalité des chances et de la transition sociale.**

## • CRÉER DES PASSERELLES ENTRE L'ENTREPRISE ET LA RECHERCHE

Inclure les entreprises dans une démarche de recherche en lien avec l'égalité des chances nous semble crucial et aller dans le sens du renouvellement de leur rôle. **Participer à des cercles de réflexion, soutenir les projets de recherche, ou financer des contrats doctoraux tels que les conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre), apparaissent comme un moyen de décloisonner les savoirs et faire circuler les idées entre monde de l'entreprise et monde de la recherche**, trop souvent hermétiques l'un à l'autre. Une direction que préconise la Mission orientation et égalité des chances dans la France des zones rurales et des petites villes en incitant grandes écoles et universités à créer des chaires de recherche financées par les entreprises et consacrées à étudier les discriminations professionnelles.

## • ESSAIMER

Le modèle proposé par Tenzing, ses actions, ses expérimentations ont aussi pour vocation à être partagées et faire rayonner les valeurs pour lesquelles nous nous mobilisons. C'est bien un écosystème auquel nous cherchons à prendre part en créant de nouveaux espaces communs pour interagir en réciprocité, mobiliser et, en quelque sorte, se faire mobiliser. Ainsi, des enseignements tirés de notre modèle, nous cherchons à essaimer pour faire évoluer les pratiques dans les organisations et les cursus académiques.

## • CONTRIBUER À LA RECHERCHE ET À LA FORMATION

Notre participation aux travaux de recherche relatifs à la mobilité sociale, au traitement des inégalités des chances, à la valorisation des compétences et au modèle de gouvernance du capitalisme responsable permet d'assurer notre posture d'éclaireur et de contribuer au débat public en se fondant sur des travaux étayés. Les mutations en cours et l'émergence de nouveaux modèles qui fleurissent à différents niveaux ont aujourd'hui besoin d'être objectivées et stabilisées pour trouver toute leur place dans un ensemble plus large, et ainsi donner à chacun la mesure de notre responsabilité collective et individuelle. Pour cela,

nous concourons à un horizon de 5 ans au financement de 2 projets de recherche doctoraux par le biais de contrats Cifre et contribuons à des notes et études avec nos partenaires académiques et associatifs. Comme la théorie ne saurait se suffire à elle-même, nous cherchons aussi à agir concrètement auprès des acteurs (recruteurs en entreprise, managers, services d'admission des universités et des écoles...). Nous intervenons donc auprès des organisations mais aussi des cursus académiques pour leur faire prendre conscience et ainsi faire évoluer les pratiques. Cela passe par la construction de cours (Sciences Po) ou de formations relatives aux sujets que nous défendons (politique de ressources humaines inclusive, transformation sociétale...).

**“NOTRE PARTICIPATION AUX TRAVAUX DE RECHERCHE RELATIFS À LA MOBILITÉ SOCIALE, AU TRAITEMENT DES INÉGALITÉS DES CHANCES, DE LA VALORISATION DES COMPÉTENCES ET DU CAPITALISME RESPONSABLE PERMET D'ASSURER NOTRE POSTURE D'ÉCLAIREUR ET DE CONTRIBUER AU DÉBAT PUBLIC EN SE FONDANT SUR DES TRAVAUX ÉTAYÉS”**

# LE POINT DE VUE DE NOS DOCTORANTS EN UNIVERSITÉ



**Louise Bellamy,**  
doctorante en sociologie,  
Institut de recherche interdisciplinaire  
en sciences sociales, Université  
Paris Dauphine, Thèse dirigée par  
Dominique Méda

Ce projet de thèse en sociologie entend interroger le rôle que peut se donner une entreprise en matière de mobilité sociale et professionnelle. L'objectif est double : d'une part, il s'agit d'observer comment une entreprise peut infléchir les trajectoires individuelles de salariés qui n'ont pas le diplôme attendu par les employeurs du secteur dans lequel ils exercent ; d'autre part, il s'agit de comprendre comment la formalisation d'un tel modèle participe d'une redéfinition de l'entreprise. Répondant à une demande de la part de Tenzing, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, ce projet souhaite proposer une réflexion sur le mode de fonctionnement de cette entreprise qui peut être qualifiée d'atypique. Fondé en 2016, Tenzing présente en effet la spécificité de recruter en dehors du vivier traditionnel des cabinets de conseil - les jeunes diplômés de grandes écoles -, en offrant la possibilité à des personnes ayant suivi des cursus différents d'entrer dans ce secteur professionnel réputé d'élite. En leur ouvrant ses portes, en les formant et en étendant leurs perspectives professionnelles, Tenzing cherche ainsi à lutter contre la

reproduction sociale en vigueur. Mais Tenzing se caractérise aussi par un modèle de gouvernance très singulier, forgé sur la base de normes telles que le statut de société à mission ou le label B Corp. Ce travail de recherche consistera à saisir les origines de ce double modèle, de gouvernance et de recrutement, et à examiner comment il se traduit concrètement dans les pratiques, autour de quels réseaux d'acteurs et à travers quels processus institutionnels. Ainsi, ce cas particulier offrira à la doctorante un terrain particulièrement intéressant pour reprendre un objet classique de la sociologie, la stratification sociale, tout en interrogeant le rôle d'un acteur généralement peu mobilisé sur cette question : l'entreprise. Ce travail de recherche viendra alimenter des réflexions très actuelles sur le rôle des entreprises en tant qu'acteur social et des indicateurs qui peuvent rendre compte de cette nouvelle « performance » des entreprises.



**Frédéric Ache,**  
doctorant en philosophie,  
Centre d'histoire des philosophies  
modernes, Sorbonne, Thèse dirigée  
par Chantal Jaquet

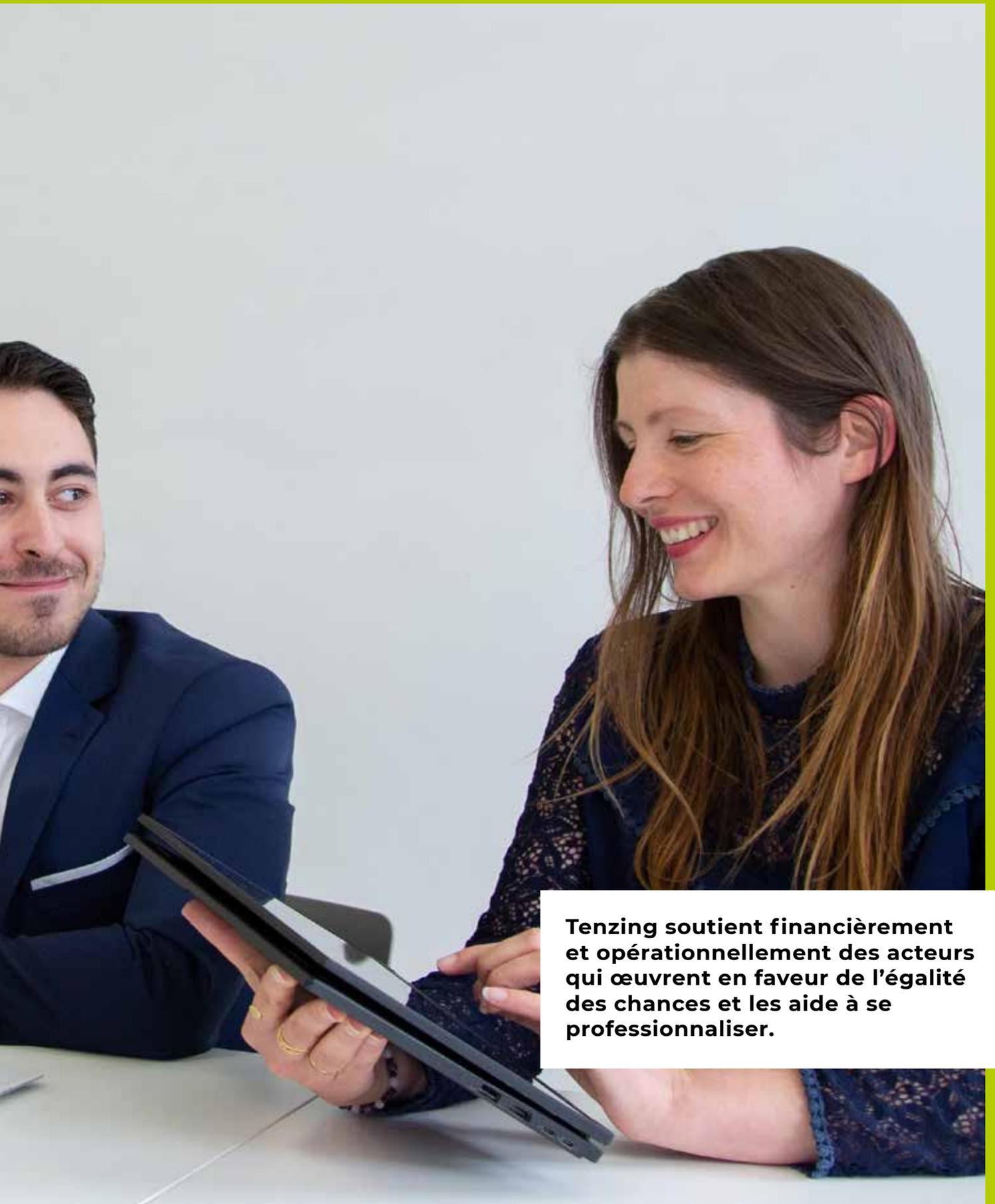
Menée dans le cadre d'une thèse en philosophie, cette recherche se donne pour point de départ le renouveau théorique insufflé par les travaux de la philosophe Chantal Jaquet dans le champ des études sur la « mobilité sociale » (Les transclasses

ou la non-reproduction (2014), La fabrique des transclasses (2018), Juste en passant (2021)). Dans la continuité des enquêtes sociologiques menées par Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron (Les Héritiers (1964) et La Reproduction sociale (1970)), Chantal Jaquet s'est intéressée à un point aveugle de la recherche : les cas de non-reproduction sociale. En effet, si l'inertie et la reproduction sociale sont les règles imperceptibles qui président au devenir des sociétés et aux trajectoires individuelles, qu'en est-il des anomalies du système - de ceux que d'aucuns nomment parfois « transfuges », « miraculés », ou « self-made man » ? Ainsi, ce renouveau problématique aura permis de donner naissance au concept de Transclasse et à l'explication causale du mystère de la non-reproduction.

Dans cette perspective, nous mettrons à l'épreuve ce concept en l'inscrivant notamment au sein d'un terrain empirique bien précis, celui du travail : qu'en est-il du concept de transclasse lorsque celui-ci doit s'appliquer in concreto ? Peut-il nous permettre de comprendre la complexité des trajectoires individuelles ou collectives lorsqu'il porte par exemple sur une fraction spécifique de la réalité sociale telle qu'une entreprise du secteur privé qui entend recruter « des talents venant d'horizons réellement divers » ? La conjugaison de profils issus d'horizons « divers » permet-elle effectivement de construire une véritable « diversité » ? À partir d'un outillage philosophique et d'une enquête ethnographique sur l'entreprise Tenzing, l'objectif sera donc double. Tout d'abord, nous pourrions mesurer la portée analytique du concept de transclasse en prenant appui sur une réalité sociale bien définie : celle d'un cabinet de conseil et de ses employés. Ensuite et par là-même, il nous sera donné d'enrichir et de préciser le concept au sein de son cadre d'analyse.

Accompagner  
ceux qui  
luttent sur le  
terrain contre  
les inégalités  
sociales.





**Tenzing soutient financièrement et opérationnellement des acteurs qui œuvrent en faveur de l'égalité des chances et les aide à se professionnaliser.**

# LES ASSOCIATIONS EN PREMIÈRE LIGNE DU COMBAT POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

**Mentorat, parrainage, tutorat, soutien scolaire... De la maternelle à l'entrée sur le marché du travail, des associations agissent concrètement sur le terrain pour réduire les inégalités sociales. Des acteurs dont l'action est reconnue par les pouvoirs publics mais qui voient leurs subventions baisser et qui ont besoin de se professionnaliser.**



## OBJECTIF N°1

*Contribuer au développement et à la pérennisation d'associations qui œuvrent en faveur de l'égalité des chances par un soutien financier*



## OBJECTIF N°2

*Rendre accessible aux associations nos savoir-faire conseils afin de les aider à se professionnaliser voir à changer d'échelle*

en œuvre des dispositifs de parrainage ou de mentorat (voir ci-contre) qui partent du constat que l'école ne peut plus aujourd'hui remplir seule sa fonction de donner sa chance à chacun en fonction de ses capacités et en dehors de toute considération sociale.

# 5%

**DE MISSIONS EN PRO BONO POUR LE COMPTE D'ASSOCIATIONS LUTTANT CONTRE LES INÉGALITÉS**



## Témoignages Collaborateurs

### Tenzing

Jordan Vercruysse, consultant tenzing

*J'ai eu l'occasion d'accompagner Coup de Pouce, sur leurs questions d'organisation et de passage à l'échelle. Intervenir en mécénat de compétence donne une saveur particulière à la mission, dans le sens où nous répondons à des acteurs qui ont un besoin réel, avec qui nous partageons les mêmes valeurs mais qui n'auraient pas pu bénéficier de prestation de conseil autrement. C'est également l'occasion d'intervenir sur des organisations plus petites que celles que nous connaissons habituellement et d'être rapidement plus proche des clients et des équipes.*

*Pour ma part, le mécénat de compétences a été l'occasion de monter moi-même en compétences, avec le soutien d'un associé, sur des sujets que je n'avais pas encore rencontrés en mission. Si je devais le résumer, c'est à la fois une mission que l'on élève au même standards que chez nos clients et un terrain d'apprentissage.*

### • COMPLÉTER LE RÔLE DE L'ÉCOLE

L'action publique en matière d'égalité des chances ne peut se passer du soutien du tissu associatif, comme le soulignait Jean-Louis Borloo lors de son audition du 30 juin 2021 devant la Mission d'information sur la politique en faveur de l'égalité des chances et de l'émancipation de la jeunesse du Sénat : « La chance n'est pas saisie parce que l'information ne circule pas.

# 20%

**DES COLLABORATEURS DE TENZING SONT TUTEURS OU MENTORS AU SEIN D'ASSOCIATIONS PARTENAIRES**

(...) C'est pour cette raison que de grandes associations telles que Nos quartiers ont du talent existent. » Comme d'autres, cette dernière met

Des dispositifs innovants et efficaces Ce type d'outils est aujourd'hui largement plébiscité, y compris par les pouvoirs publics, comme le prouve le programme « 1 jeune, 1 mentor » du plan gouvernemental « 1 jeune, 1 solution ». Plusieurs raisons expliquent le succès de ces dispositifs qu'ils s'appellent mentorat, parrainage ou tutorat. Ils permettent de décloisonner des mondes sociaux, de donner des exemples de réussite ou encore fournir aux jeunes des clés de compréhension pour mieux comprendre le monde professionnel, et ainsi agir sur les mécanismes profonds du déterminisme social et territorial (accès à l'information, autocensure...). En témoigne l'étude d'impact menée par l'association Chemins d'avenir, qui œuvre à l'information et l'orientation des jeunes issus de milieu rural. 82 % des jeunes qu'elle parraine disent trouver le monde professionnel plus clair et plus accessible. Même constat pour l'Afev : 87 % des jeunes soutenus par

ses programmes de soutien scolaire assurés par des étudiants affirment avoir progressé dans leurs notes et dans l'organisation de leur travail. Et lorsque ces dispositifs s'exercent en amont dès la petite enfance, ils permettent d'agir à la source, sur les causes des inégalités en permettant de prévenir le décrochage scolaire le plus tôt possible.

- LE SOUTIEN DE L'ÉTAT EN BERNE

**Pourtant, malgré leur impact positif et leur reconnaissance par les pouvoirs publics, les associations sont de moins en moins financées par l'État.** La part des subventions dans leurs ressources est ainsi passée de 34 % en 2005 à 25 % en 2011... et 20 % en 2017. Un déficit de

5

## ASSOCIATIONS SUBVENTIONNÉES EN 2020

financement que l'Institut Montaigne identifiait dès 2014 dans son bilan des politiques de diversité comme un frein au bon développement de programmes de promotion de la diversité dans l'enseignement supérieur.

- VERS LA CONSOLIDATION DES ACTEURS ET DES PRATIQUES

Au-delà du seul financement de ces actions vertueuses (auquel il est essentiel que les entreprises contribuent), se pose la question de la consolidation du monde associatif. Dans son rapport publié en décembre 2020, le comité stratégique Diversité sociale et territoriale dans l'enseignement supérieur présidé par Martin Hirsch, a insisté sur l'importance de « consolider, développer, étendre et garantir la qualité des initiatives de tutorat et de mentorat », et plaidé pour faire de leur développement une « véritable politique publique ». Une ambition qui passe notamment par une professionnalisation des acteurs qui portent ces associations ainsi que par la transmission d'outils et d'une méthodologie donnant les moyens de structurer leur action.

# “NOTRE CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ET À LA PÉRENNISATION D'ASSOCIATIONS PASSE PAR UN OBJECTIF DE DISTRIBUTION DE 25% DES BÉNÉFICES NETS.”

“

## Déjà 4 années à nos cotés

Nicole Notat, Président de l'association Coup de Pouce

Tenzing accompagne Coup de Pouce depuis 2018. Il y a le soutien financier que nous apporte le cabinet, bien sûr, qui nous permet de financer nos clubs sur le terrain. Nous avons, par exemple, choisi ensemble de cibler les territoires ultramarins : la Réunion, la Guadeloupe et l'ouverture de Mayotte. Ouvrir des clubs, c'est notre premier objectif ! Mais il y a aussi, bien évidemment, l'accompagnement des équipes de Tenzing sur nos projets de transformation et sur le moyen terme. Nous sommes de bons spécialistes de l'éducation, de l'ingénierie pédagogique et des partenariats avec les municipalités... mais nous avons besoin de soutien pour travailler sur notre organisation, notre efficacité, les leviers internes à notre changement. Tenzing nous aide à résoudre cette complexité-là. Notre challenge actuel, c'est notre changement d'échelle. Tenzing nous a déjà accompagné à franchir les premières étapes. Nul doute que nous allons poursuivre ce travail avec eux pour les prochaines étapes.



# POURQUOI ET COMMENT TENZING SOUTIEN LES ACTEURS ASSOCIATIFS

En œuvrant à corriger les inégalités qui émaillent le parcours éducatif, de la prime enfance à l'entrée sur le marché du travail, de nombreuses associations s'engagent chaque jour à faire de l'égalité des chances une réalité tangible. Parce que leur combat rejoint le nôtre, nous les soutenons de plusieurs façons pour les aider à renforcer leur action.

- **SOUTENIR FINANCIÈREMENT ET RECONNAÎTRE POUR PÉRENNISER LES ASSOCIATIONS**

Les bonnes volontés font beaucoup mais ne suffisent pas. Les acteurs engagés sur le terrain en faveur de l'égalité des chances ont aussi besoin de fonds pour mener leurs

18%

**DES BÉNÉFICES NETS  
REDISTRIBUÉS EN 2020 À  
DES ASSOCIATIONS**

actions, mais aussi de reconnaissance collective, pour avoir toujours plus de visibilité, de poids et d'impact. Pour cette raison, **Tenzing a lancé dès sa création en 2016 le Prix Tenzing de l'égalité des chances, un appel à projet annuel qui se matérialise par un soutien financier important (25 000 € pour chaque lauréat au minimum) et durable** : afin d'assurer une action cohérente et pérenne, nous mettons en place des partenariats sur le long terme, avec le refinancement d'associations déjà lauréates.

- **PARTAGER NOS COMPÉTENCES POUR RENFORCER LES ORGANISATIONS**

Au-delà de notre dotation financière, notre accompagnement auprès des associations lauréates se prolonge par du mécénat de compétences et par des missions de conseil pro bono destinées à rendre accessibles nos savoir-faire pour

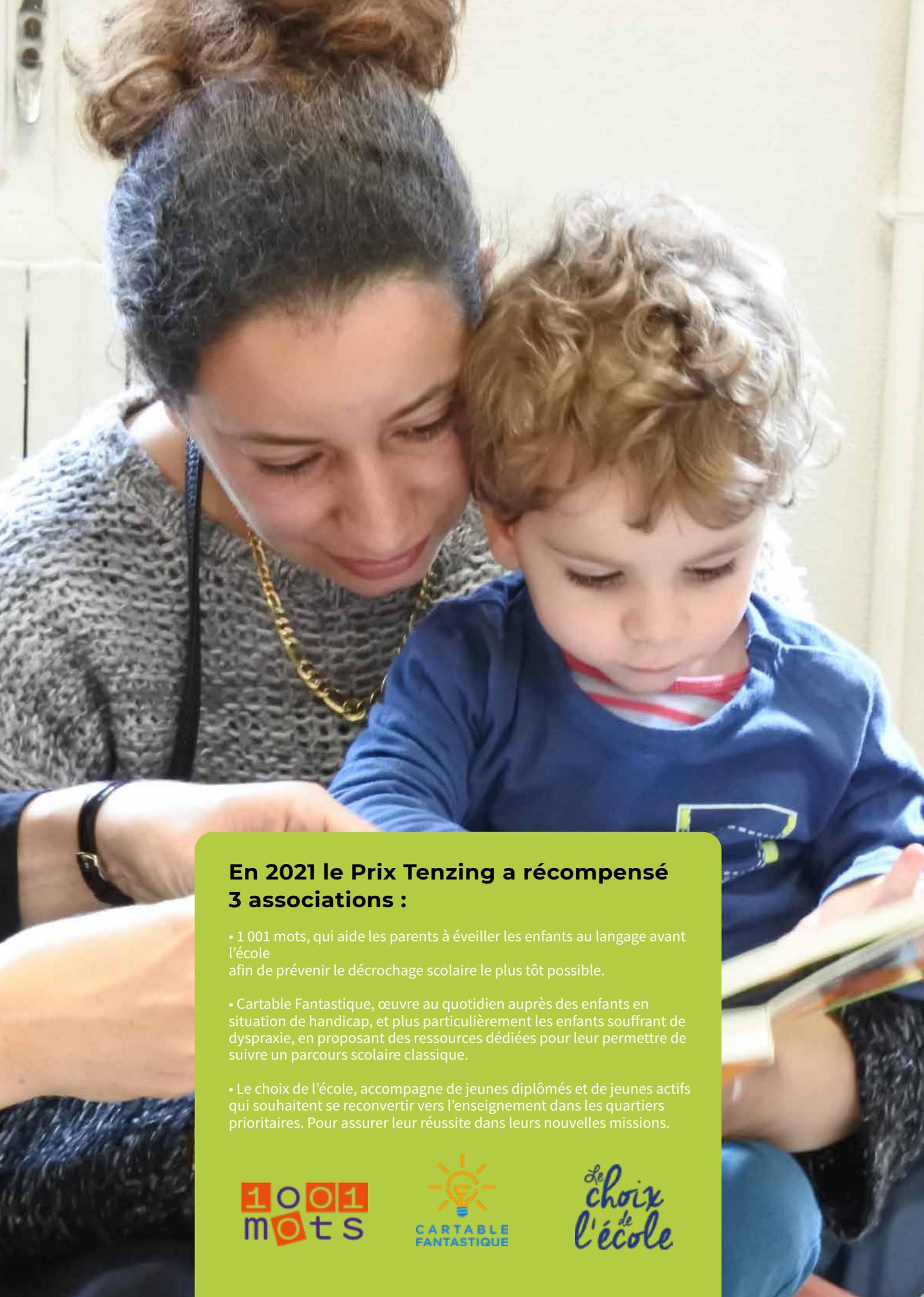
contribuer à la professionnalisation des organisations et de leurs acteurs. Depuis 2018, ces actions menées permettent en particulier aux associations – qui elles-mêmes bien souvent travaillent sur les compétences et les potentiels de leurs publics cibles – de consolider leurs propres compétences opérationnelles et de mieux structurer leurs activités. Concrètement, cet accompagnement personnalisé permet de définir et d'optimiser des modèles opérationnels, des offres et des plans d'action. Nous intervenons enfin également parfois directement auprès des bénéficiaires des actions menées par ces associations, nos consultants devenant des mentors.

- **OFFRIR UN CADRE D'ENGAGEMENT À NOS SALARIÉS**

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 strict champ 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, chacun de nos collaborateurs se voit proposer, avec ces initiatives, des occasions de s'engager personnellement en cohérence avec la mission et le modèle social de Tenzing. Acculturé et sensibilisé aux notions d'égalité des chances, de déterminismes et de discriminants

sociaux, nos collaborateurs sont aussi plus à même, en tant qu'individus, d'agir en responsabilité dans le monde social.

**“LE PRIX TENZING DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES, C'EST D'ORES ET DÉJÀ PLUS DE 500 K€ DE SOUTIEN FINANCIER AUX ASSOCIATIONS ET AUTANT EN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE, EN MOINS DE 5 ANS”**



## En 2021 le Prix Tenzing a récompensé 3 associations :

- 1 001 mots, qui aide les parents à éveiller les enfants au langage avant l'école afin de prévenir le décrochage scolaire le plus tôt possible.
- Cartable Fantastique, œuvre au quotidien auprès des enfants en situation de handicap, et plus particulièrement les enfants souffrant de dyspraxie, en proposant des ressources dédiées pour leur permettre de suivre un parcours scolaire classique.
- Le choix de l'école, accompagne de jeunes diplômés et de jeunes actifs qui souhaitent se reconvertir vers l'enseignement dans les quartiers prioritaires. Pour assurer leur réussite dans leurs nouvelles missions.

1 001  
mots

  
CARTABLE  
FANTASTIQUE

le  
choix  
de  
l'école

# AUTANT D'ENGAGEMENT L'ANNÉE PROCHAINE, ET DEUX PROJETS PHARES DÉJÀ EN CONSTRUCTION

De nombreuses actions sont évidemment déjà en place pour tenir nos engagements et continueront de se déployer dans les années à venir de manière pérenne pour maximiser nos impacts. Mais chaque année aussi, nous innovons et lançons de nouvelles initiatives ou accompagnons de nouveaux projets. Parmi eux, pour l'année prochaine, d'une part la création avec Mozaïk RH d'une fondation reconnue d'utilité publique, dont le Conseil d'État validera la naissance prochainement, et un soutien à la réalisation et à la sortie d'un « film à impact », réalisé par le sociologue Fabien Truong : Turbulences.

## Fondation reconnue d'utilité publique Mozaïk

Parmi ces actions, nous mobilisons d'importants moyens financiers pour créer, aux côtés de Mozaïk RH, d'une fondation reconnue d'utilité publique dont le but est de repérer, initier, soutenir et faire rayonner des projets d'intérêt général innovants, dans le domaine de l'inclusion économique des personnes issues de la diversité sociale, culturelle et territoriale.

A cet effet, l'établissement incubera et accompagnera des projets d'intérêt général œuvrant pour l'égalité des chances et de traitement en matière d'éducation, de formation et d'emploi ; et il encourage les pratiques inclusives et durables, particulièrement dans le domaine du recrutement. Cette fondation sera pourvue d'une dotation de 10 millions d'euros et ouvrira des effets de leviers d'importance à Tenzing pour mener à bien sa mission.





### **Turbulences**

Une autre action consistera à soutenir la sortie d'un film à impact nommé « Turbulences ». Le film s'inscrit dans la continuité du documentaire de 52 minutes nommé les Défricheurs et se fonde sur les travaux de Fabien Truong. Il donnera à suivre l'itinéraire, sur cinq ans, d'Amine, jeune de Seine St Denis. S'inscrivant dans le temps long, Turbulences ambitionne de faire avancer la réflexion sur les transclasses et sur les représentations de « la banlieue », en déconstruisant les stéréotypes qui y sont rattachés.



# LEXIQUE

---

## 01

### LE MENTORAT

Selon le collectif Mentorat, accompagner un jeune vers la réussite qui fédère 35 associations, le mentorat désigne « une relation interpersonnelle d'accompagnement, de soutien, une relation bénévole, en profondeur, sur le moyen-long terme

et basée sur l'apprentissage mutuel [permettant de] favoriser l'autonomie et le développement de la personne accompagnée en établissant des objectifs qui évoluent et s'adaptent en fonction des besoins spécifiques. »

## 02

### MIXITÉ SOCIALE

La mixité sociale est un état qui désigne la cohabitation sur un même lieu de groupes sociaux aux caractéristiques diverses (origines sociales, statut professionnel, âge, nationalité). Elle recouvre également un processus de favoriser cette cohabitation. Elle se distingue par ailleurs de la diversité : il peut y avoir une politique de

diversité qui atteste de celle-ci, avec des indicateurs statistiques pour le démontrer sans qu'il n'y ait de mixité. Dans le cadre du modèle social que nous promouvons, la mixité sociale est un levier permettant de changer en profondeur les caractéristiques du collectif et de reconstruire celui-ci grâce à la diversité des profils qui le compose.

## 03

### LES DEUX MOBILITÉS SOCIALES

La mobilité sociale, qui couvre, l'ensemble des changements de statut ou de position des individus ou des groupes sociaux au cours du temps, constitue un objet central de la sociologie contemporaine. Son approche et sa définition sont indissociables

des théories de la stratification et des classes sociales. On distingue généralement les mobilités « intra » et « inter » générationnelles. La première désigne les changements de situation d'un individu au cours de son existence, tandis que la seconde s'intéresse à la

comparaison des positions d'une génération à l'autre : positions des fils ou des filles (origines) versus positions des pères ou des mères (destinées).

# 04

## GRANDES ÉCOLES : LES GRANDES ET LES TRÈS GRANDES

Le ministère de l'Enseignement supérieur définit une grande école comme un « établissement d'enseignement supérieur qui recrute ses élèves par concours et assure des formations de haut niveau ». Aujourd'hui, le périmètre des Grandes Écoles est large : la CGE

fédère ainsi 229 Grandes Écoles (ingénieurs, management, architecture, design, instituts d'études politiques...). Historiquement, dans le monde du conseil, comme dans de nombreuses entreprises d'autres secteurs d'activité, les diplômés attendus sont ceux des

écoles situées aux toutes premières places des palmarès (HEC, ESSEC, ESCP, Polytechnique, Mines, Sciences Po Paris...) bien que le recrutement se soit ouvert à d'autres écoles cette dernière décennie et englobe désormais les 20 premières écoles du classement.

# 05

## DIVERSITÉ

Aux États-Unis, la notion de diversité renvoie presque toujours exclusivement aux différences ethniques et raciales. En France, son acception est plus large et renvoie aussi bien aux problématiques de genre, d'âge, de handicap, d'obésité, d'orientations sexuelles, de religion, de diversité professionnelle ou culturelle. Au sein de Tenzing, son champ recouvre

en premier lieu les problématiques de diversité socioculturelle, ethnique et territoriale, avec une attention portée sur l'influence et l'égalité femmes-hommes.

# 06

## POPULATION MAJORITAIRE

(Définition retenue dans l'enquête Trajectoires et Origines) Ensemble des Français qui ne sont pas immigrés ni fils ou filles d'immigrés ou de personnes nées dans les DOM. Ce groupe comprend les Français nés à l'étranger et leurs enfants, ce qui inclut les rapatriés de l'empire colonial et leurs enfants nés en France métropolitaine.

Il inclut également les petits-enfants d'immigrés. Source : Les discriminations : une question de minorités visibles, Beauchemin, Cris, et al. Population & Sociétés, vol. 466, no.4,

Louise Bellamy	François Hubert	Gabriela Franco	Simon Dieumegard
Élodie Baussand	Paul Roger	Mathilde Bassinot	François Andre
Alexandre Menuel	Arnaud Regnier	Vincent Chevrier	Clarisse Hayot
Stéphanie Lesage	Anne Douang	Sonia Girault	Safaa Richard
Aurore Vasseur	Luna Dekker	Jennifer Sely	Hélène Duchamp
Phillipe Duchesne	Julie Ghene	Sophie Boullais	Alice Lalande
Clément Dewalles	Bettina Tendra	Léo Torregrossa	Shannon Delavault
Nicolas Vauclin	Julien Medina	Jordan Vercruysse	Frédéric Ache
Éric Delannoy	Juliette Blanckaert	Elliott Ellis	Christophe Lerais
Hadrien Bchini	Michel Chan	Solène Dewilde	Romain Helaudais
Athina Limnatis	Kazem Tabrizi	Marie Cattani	Nicolas Malpertuy
Romain Francois-Marsal	Jean-Baptiste Kefalas	Pathum Bila-Deroussy	Anne-Lise Besneville



12, Rue Godot de Mauroy, 75009, PARIS

[www.tenzingconseil.fr](http://www.tenzingconseil.fr)