

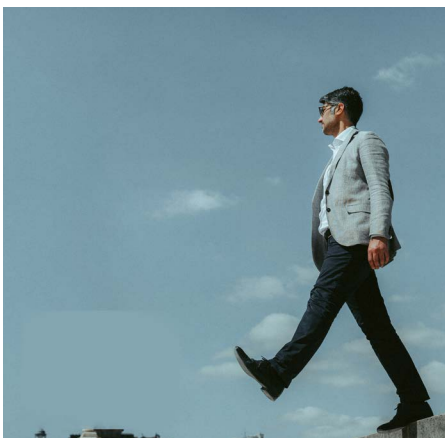
# Rapport de mission



2022

# SOMMAIRE

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Édito                                                                                   | 4  |
| Tenzing en chiffres                                                                     | 6  |
| Notre raison d'être                                                                     | 8  |
| Notre comité de mission                                                                 | 10 |
| Nos 5 engagements                                                                       | 14 |
| Les faits marquants                                                                     | 16 |
| Engagement 1 :                                                                          | 20 |
| Regarder au-delà des diplômes, les compétences, les potentiels et les individus         |    |
| Engagement 2 :                                                                          | 24 |
| Accompagner nos clients, avec exigence, dans les transformations durables               |    |
| Engagement 3 :                                                                          | 30 |
| Porter le débat sur l'égalité des chances pour sensibiliser tous les acteurs du système |    |
| Engagement 4 :                                                                          | 36 |
| Contribuer à la recherche scientifique pour mieux comprendre et mieux former            |    |
| Engagement 5 :                                                                          | 40 |
| Accompagner ceux qui luttent sur le terrain contre les inégalités                       |    |
| Épilogue                                                                                | 47 |
| Lexique                                                                                 | 48 |



“

**N**ous avons le plaisir de vous présenter nos avancées au travers de notre rapport annuel de mission placé sous le signe d'investissements financiers et humains accrus pour réaliser nos engagements, voire aller au-delà.

Nous souhaitons, avec notre comité de mission, vous partager nos résultats intermédiaires. Par souci de transparence, par souhait de continuer à donner de la voix pour une société au contrat social refondé.

En 2022, nous avons continué de lutter contre la reproduction des inégalités socio-scolaires liée à la prévalence du diplôme dans le recrutement aux postes qualifiés, en nous tenant à distance des discours de rentabilité et de mérite, s'agissant avant tout d'un enjeu politique et éthique pour refaire société. Chez Tenzing, la « réussite » ne se réduit pas à de la marge brute ou à un taux de croissance, mais bien à l'amélioration de la santé sociale de nos organisations.

Nous avons accompagné nos clients, organisations privées, publiques et associatives dans les transformations sociales et environnementales nécessaires.

Nous avons continué, avec nos équipes, de nous inspirer, de nous interroger sur le sens de notre travail, de notre action. Engagement, implication, stabilité, mixité, partage de la valeur demeurent nos principes cardinaux, notre boussole de dirigeantes et dirigeants d'entreprise.

Convaincus que l'alliance des forces et des cultures d'acteurs sincères, ayant fait la démonstration de leur engagement, nous nous sommes coalisés avec nos partenaires pour contribuer au débat public sur la responsabilité sociale des entreprises, réfléchir à de nouvelles politiques publiques de l'emploi respectueuses des ressources humaines et des ressources environnementales, conduire pour nos clients leurs transformations pour une société soutenable, économiquement viable, socialement juste.

Rien ne pourrait se faire sans une direction solidaire, un corps managérial impliqué dans les orientations de l'entreprise, un collectif de salariés investi et multiple. Nous tenons à tous les remercier ici. Tenzing c'est une idée, une ambition, une sincérité, des actes, des femmes et des hommes.

**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.

+15%  
**6,64M€**

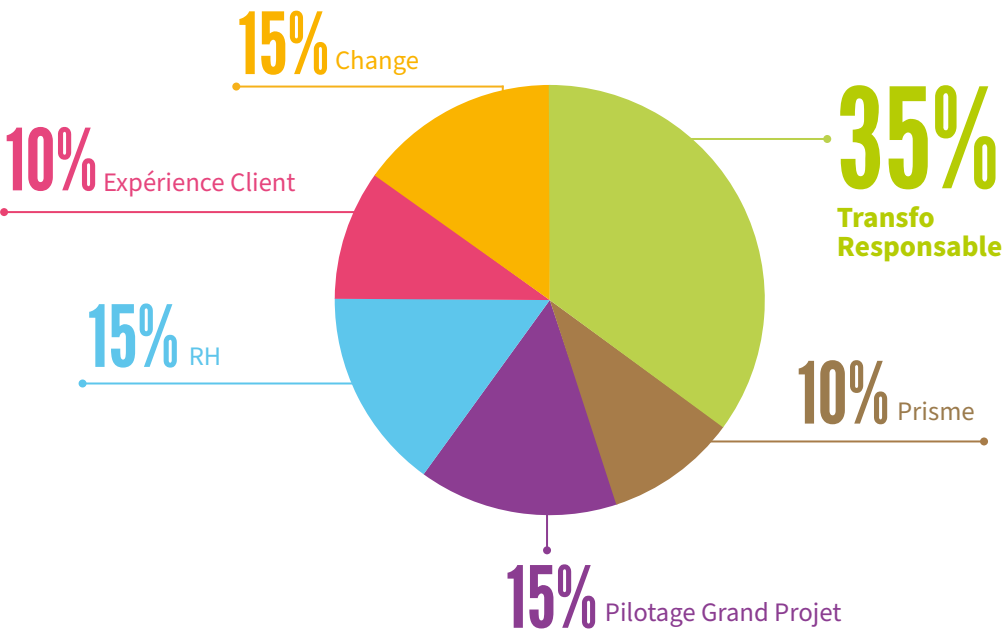
De chiffres d'affaires en 2022, soit une croissane de +15%

+17  
**47**

Collaborateurs en 2022, dont 17 recrutements.

+17  
**52**

Clients actifs dont 17 nouveaux clients (Aesio, Secours Catholique, Allianz, Vinci Immobilier...)



**40%**

De collaborateurs issus de milieux faisant l'objet d'inégalités sociales ou territoriales

**30%**

De nos bénéfices sont reversés à des associations

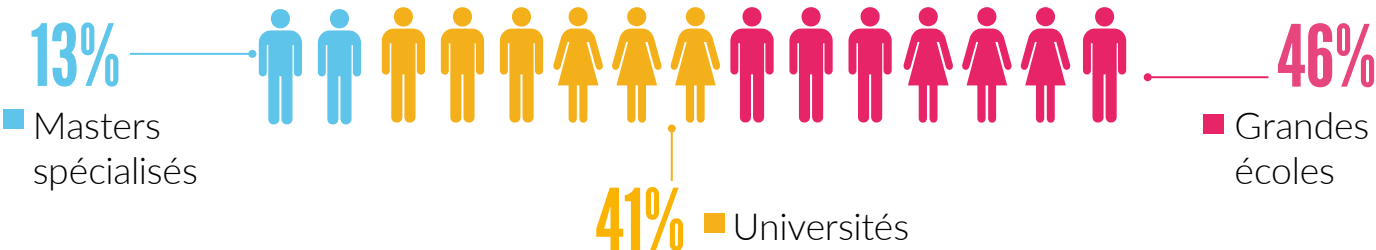
**650K€**

C'est la somme totale allouée au Prix Tenzing de l'Égalité des chances depuis 2017 et reversée à des projets luttant contre les inégalités.

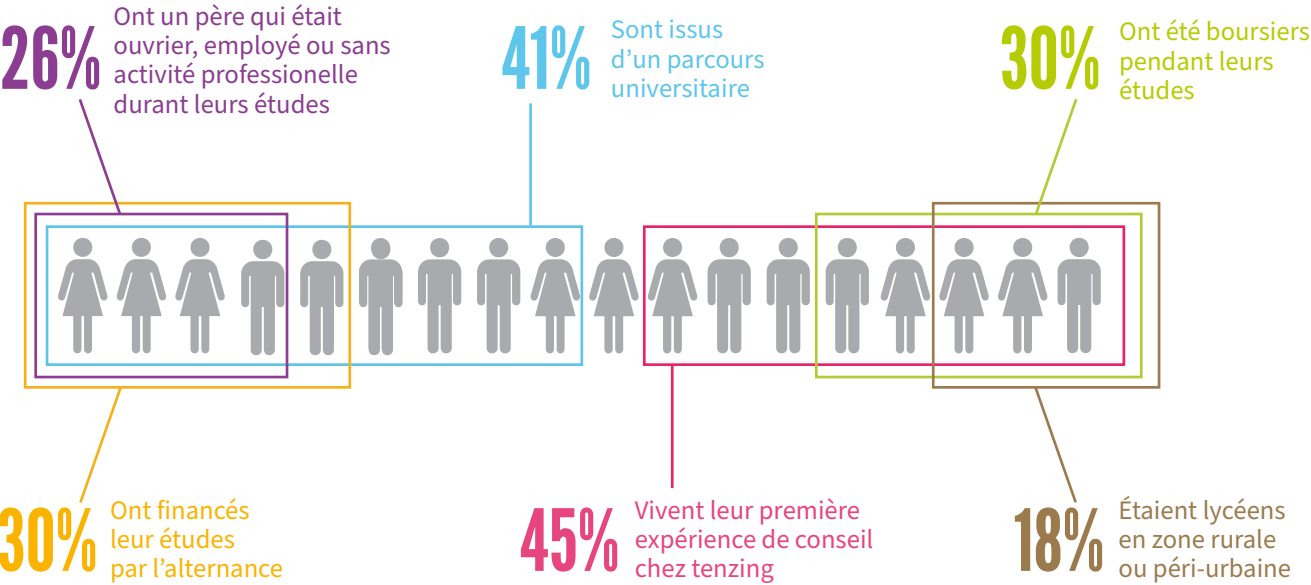
## Collaborateurs formés au métier de consultant



## Parcours académiques représentés chez Tenzing



## Focus sur la mixité sociale chez tenzing



## 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. »



# 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.



## MARIE-HÉLÈNE PLAINFOSSÉ

Associée chez Novaltis Consulting

rejoint notre comité de mission. DRH au sein de grands groupes pendant plus de 20 ans, Marie-Hélène a très tôt placé l'engagement social au cœur de son itinéraire. Présidente de l'UPC (Université Populaire Clamartoise) de 1995 à 2005, elle a pris en charge les sujets dits « RSE » dans ses missions successives. En 2012, elle prend la responsabilité du développement durable du groupe Galeries Lafayette, en plus de son rôle de DRH. Elle est actuellement au board de l'ONG Bayes Impact et est active au sein de l'ADIE.



## 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'ethnographe et apporte une connaissance fine des enjeux d'inégalités sociales que vit au quotidien une certaine jeunesse française.



## ATHINA LIMNATITIS

Manager chez Tenzing

a été renouvelée après un premier mandat de 2 ans permettant une continuité dans le travail réalisé au sein du Comité. 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.



## 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.



## ÉLISE CURIONI

Diréctrice du Fonds de Dotation de Sézane

Directrice du Fonds de Dotation DEMAIN (Sézane) a commencé sa vie professionnelle dans le conseil en RSE avant de rejoindre la direction des partenariats d'une association d'insertion par le sport (Sport dans la Ville) qu'elle a accompagnée dans le développement de ses ressources et de ses actions. Aujourd'hui, elle ouvre un nouveau chapitre de sa carrière en prenant la direction du Fonds de dotation DEMAIN qui agit en faveur de l'accès à l'éducation, la culture et l'égalité des chances. Dotée d'une excellente connaissance des écosystèmes associatifs et des problématiques d'insertion des jeunes, elle maîtrise également les enjeux RSE des entreprises, notamment en matière de diversité et d'inclusion.



## ELODIE BAUSSAND

Associé fondatrice en charge du projet d'entreprise chez Tenzing

est 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 administratrice de l'EPIDE et présidente du Comité mission.



## 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.

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

# 5 ENGAGEMENTS AU SERVICE DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

## Recrutement, accompagnement, management

Nous adoptons et promouvons 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.

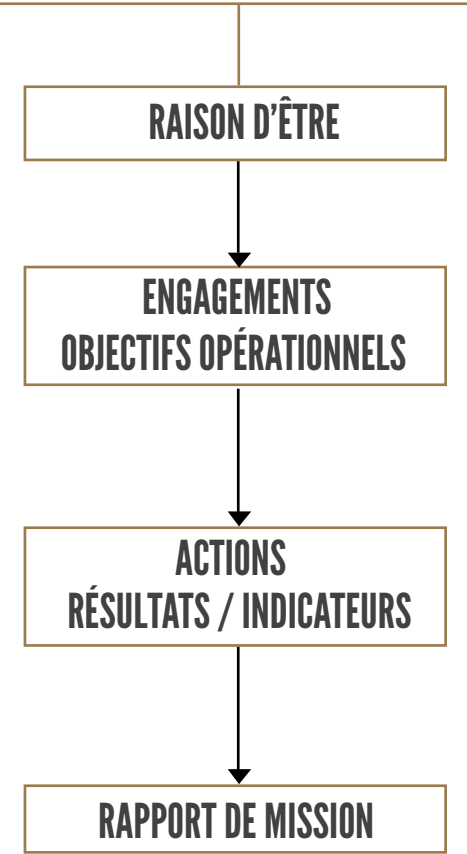
## Éducation et recherche académique

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 à un horizon donné. Ces objectifs se concrétisent par un ensemble d'actions dont l'impact est mesuré à travers des indicateurs de suivi.



# FAITS MARQUANTS



## Au service de l'écosystème ESS, le club RH ESS

Lancement du Club RH ESS. Face aux enjeux de transformation de la société, et le rôle central que devront jouer les associations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) dans ce mouvement, les questions de recrutement, de compétences et d'organisation de ces acteurs représentent un enjeu crucial. Via ce Club RH ESS, Tenzing accompagne les associations adhérentes dans la structuration de leur politique RH.

## Une nouvelle recrue sur le front de la recherche



**Mélanie Porte,**  
Consultante chercheuse et docteur en sociologie

Le cabinet renforce encore son pôle recherche en accueillant dans ses rangs la docteure en sociologie et consultante Mélanie Porte. Elle a notamment collaboré avec la R&D du groupe Danone et soutenu une thèse sur le thème « Itinéraires de nouveaux produits agro-alimentaires et impacts dans les milieux familiaux. Ce que les produits santé font aux familles et vice versa. »



## Tenzing s'engage

Fin 2022, Tenzing a intégré le conseil d'administration de la communauté « Les entreprises s'engagent » dont l'ambition est de sensibiliser et de faire évoluer les pratiques des entreprises pour accélérer la transition vers une société plus inclusive et un monde plus durable.



## Ce sont nos consultants qui en parlent le mieux

La marque employeur de Tenzing fait peau neuve ! L'équipe a procédé à la refonte complète de la page du site Welcome to the Jungle. Outre les offres d'emploi du cabinet, celle-ci met en valeur notre raison d'être, nos engagements, notre projet QVCT et fait découvrir aux candidats potentiels le métier du conseil chez Tenzing au travers de témoignages vidéo de nos consultants.

## Livres Blancs

Retrouvez nos 6 livres blancs parus cette année en partenariat avec des chercheurs (Mélanie Porte, Pascal Ughetto...) et des écoles (CentralSupélec notamment) sur des thèmes aussi cruciaux que l'engagement des collaborateurs, la transformation responsable, l'expérience client, le management intermédiaire...



Retrouver tous nos livres blancs sur [www.tenzingconseil.fr/actus/](http://www.tenzingconseil.fr/actus/)

## Sciences Po X Tenzing

Sciences Po et Tenzing ont renforcé leur collaboration en 2022. En plus du cours déjà dispensé chaque année dans le « Master International Business & Sustainability », Tenzing participe également aux travaux de la chaire « Transformation des Organisations ».



## La collaboration avec l'Observatoire des inégalités

Un partenariat pluriannuel a été signé avec l'Observatoire des Inégalités, dont Elliott Ellis, l'un des directeurs du cabinet, a rejoint le conseil d'administration. C'est un marqueur fort pour Tenzing que de collaborer à l'étude des inégalités avec un acteur référent de cette problématique. Au-delà, ce rapprochement permet aux équipes de disposer de ressources pédagogiques fiables et d'instaurer un dialogue fécond entre chercheurs et entreprise sur ces sujets.



# SciencesPo

## Une nouvelle offre de transformation durable

Amorcer une transformation sociale est un enjeu de cohésion, nécessaire pour les entreprises, leurs collaborateurs et l'ensemble de la société. Cette évolution représente un levier de gestion important des ressources durables de l'entreprise. C'est pour cela que Tenzing a mis en place une nouvelle offre pour accompagner les transformations sociétales de ses clients.

## Lancement de Tenzing Prism

Tenzing Prism n'est pas une « offre design », mais un nouveau mode d'accompagnement conseil réalisé par des designers de chez Tenzing. Une équipe aux compétences hybridées qui accompagne les organisations publiques et privées pour prendre les bonnes décisions dans l'incertitude et la complexité. Avec trois offres d'accompagnement qui s'incarnent dans différents formats (études, sprints, séminaires) :

- Projeter une stratégie en retrouvant un équilibre entre prospective et itérations à court terme
- Redessiner des chaînes de valeurs plus frugales en ne laissant aucune partie prenante de côté
- Imaginer les nouvelles offres et services d'une économie inclusive et contributive



**TENZING**  
**PRISM**

## Un nouvel outil de recrutement au service de l'inclusion

Dans le cadre d'une recherche appliquée, menée notamment avec notre doctorante en sociologie du travail, Louise Bellamy, Tenzing a conçu, en partenariat avec des chercheurs des sciences de l'éducation et des ressources humaines, un nouvel outil d'évaluation des compétences favorisant l'ouverture sociale et la mobilité dans les organisations. Cette méthode de présélection des candidats consultants, intègre à la fois l'ensemble des expériences accumulées en interne et une approche plus sociologique du recrutement, pour toujours mieux recruter et minimiser les biais inégalitaires. A la clé de cet outil, une présélection plus fiable et plus immersive pour le candidat ainsi qu'une optimisation des délais de recrutement

## Un salaire d'entrée réévalué

Depuis septembre 2022, le salaire d'entrée des consultants est passé de 25K€ à 40K€ durant leur période de formation intensive de 3 mois. Un levier important de reconnaissance qui ne fait plus porter le coût de formation sur le nouvel entrant ni ne lui donne l'impression d'être moins reconnu. Ce changement s'inscrit également dans la politique de recrutement du cabinet qui se fonde davantage sur les compétences acquises que sur les diplômes.

### À démarrer

Epreuve 2 | ≈ 20min

### Planification

Planification d'actions dans le cadre de l'organisation d'un événement

### Organisation

Voir les consignes

### À suivre

Epreuve 3 | ≈ 20min

### Analyse de données

Répondre à des questions sur la base de documents graphiques

RECRUTEMENT, ACCOMPAGNEMENT,  
MANAGEMENT

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

Nous adoptons et promouvons des processus RH et de management inclusif, valorisant les compétences et l'expérience afin de développer l'employabilité de nos collaborateurs.



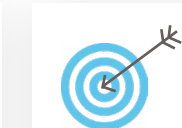
# UN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ENCORE INÉGALITAIRE

**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.**



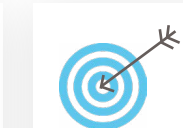
**OBJECTIF N°1**

*Sourcer et recruter les candidats en dehors des viviers traditionnels du secteur du 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*

• **L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN FRANCE EST INÉGALITAIRE À PLUSIEURS TITRES.**

En matière d'origine sociale, d'abord. Comparativement au poids des ouvriers dans la population active, leurs enfants y sont sous-représentés à l'Université mais plus encore au sein des Grandes Écoles qui se caractérisent par un IPS (indice de position sociale) élevé. À l'inverse, et malgré des décennies de politiques d'ouverture sociale, 80 % des promotions de ces dernières sont constituées d'enfants issus de foyers CSP +.

Les inégalités se prolongent ensuite lors de l'entrée sur le marché du travail. Les diplômés des Grandes Écoles s'illustrent par une insertion professionnelle plus rapide et une rémunération moyenne plus élevée que ceux de niveau bac +5 issus des filières universitaires. Et à l'intérieur même de l'Université, certaines disciplines comme le Droit, l'Économie et la Gestion débouchent davantage et plus rapidement sur un emploi stable que d'autres, comme les Sciences Humaines et Sociales.

En outre, certains secteurs s'illustrent par leur préférence assumée du

recrutement des diplômés des Grandes Écoles au détriment des universitaires. C'est particulièrement le cas du conseil dont la politique de recrutement est fondée sur une norme élitiste du diplôme. Résultat, si les diplômés des universités ne sont pas totalement absents du secteur, ils sont fortement minoritaires et peu nombreux à frapper aux portes des grands cabinets contrairement aux jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs et des écoles de commerce qui placent le conseil en tête de leurs choix de débouchés.

• **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 de profils diversifiés dans à un secteur dit élitiste. De plus, par la variété des expériences et des sujets à traiter, le conseil, qualifié parfois de « secteur école », représente à nos yeux, une opportunité pour offrir à davantage de jeunes diplômés la possibilité d'acquérir des compétences transférables et valorisables (communication, travail en

équipe, gestion de conflit, négociation, leadership positif, adaptabilité, créativité, capacité d'analyse...) qui font aujourd'hui l'objet d'un intérêt croissant de la part des recruteurs.

**40%**

**DES COLLABORATEURS DE TENZING SONT ISSUS DES MILIEUX FAISANT L'OBJET D'INÉGALITÉS SOCIALES OU TERRITORIALES. C'EST 10% DE PLUS QU'EN 2021**

En nous écartant du vivier traditionnel des Grandes Écoles pour privilégier les établissements d'enseignement supérieur à faible IPS, nous souhaitons faire bouger les lignes d'un modèle dont les mécanismes favorisent la reproduction sociale. Pour agiter ce «



**Zoé Delarace,**  
Consultante Tenzing Conseil



« J'ai un parcours atypique pour une consultante en stratégie. Issue d'une famille modeste, je suis devenue enseignante en Histoire et Géographie dans le Pas de Calais après mes études universitaires. Ma reconversion dans le conseil doit beaucoup à des rencontres qui m'ont donné envie d'exercer cette activité. J'ai choisi de postuler chez Tenzing parce que la mission portée par l'entreprise correspondait à mes propres valeurs. Et grâce au processus de recrutement basé sur les compétences, qui fait la part belle à la mise en situation à partir de cas concrets, ma candidature a porté ses fruits, ce qui n'aurait sûrement pas été le cas dans d'autres cabinets.

Au sein de Tenzing, je travaille beaucoup autour de la formulation des présentations en clientèle et, paradoxalement, j'apporte un peu de mon savoir-faire d'enseignante à la fois dans l'expression et la pédagogie de nos propositions.

Alors que j'appréhendais le choc du changement d'univers, on m'a assigné dès le premier jour un « buddy » et un « coach », deux collaborateurs sur lesquels m'appuyer pour découvrir Tenzing et m'aider en cas de difficultés. Et depuis mon arrivée en 2022, je ne regrette à aucun moment ma reconversion. 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. Comme toute personne qui vient de province j'avais une appréhension en déménageant sur Paris. Mais finalement je me suis bien acclimatée, à la fois à la ville - qui me correspond bien car culturellement très riche, en tant qu'ancienne professeure d'histoire-géo, vous pouvez imaginer ma joie devant une telle offre muséale - et bien acclimatée également au métier du conseil. Je suis reconnaissante à Tenzing de m'avoir donnée cette chance, ma carrière d'enseignante m'aurait fermé la porte de ce secteur dans tout autre cabinet. »

monde à part » que représentent le conseil et 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 de favoriser la mixité et la mobilité sociales.

• **CETTE POLITIQUE DE RECRUTEMENT S'APPUIE SUR QUATRE LEVIERS :**

- Des partenariats avec des universités et des écoles proposant des parcours en alternance
- La diffusion de nos offres d'emploi sur des jobboards grand public et auprès d'acteurs associatifs de l'égalité des chances
- Un processus de recrutement spécifiquement conçu pour évaluer et juger les profils des consultants juniors sur la base de leurs compétences / aptitudes clés
- 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...

En permettant à des jeunes diplômés 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 favorisant une montée en compétences tout en assurant la qualité de prestation attendue par nos clients.

Afin que l'expérience vécue au sein du cabinet soit réellement inclusive et que chacun se sente à même d'évoluer en confiance, nous cherchons à nous affranchir des biais de représentation grâce, notamment, à la mise en place d'un management lui-même inclusif. L'objectif est de faire en sorte que la spécificité de chaque personnalité soit préservée et valorisée tout en se fondant dans un collectif plus large, afin que la diversité devienne un vecteur d'inclusion, un élément de notre culture d'entreprise autant qu'un moteur de créativité et de performance.



• **DES RECRUTEMENTS RÉUSSIS ET DES RECRUTÉS QUI RESTENT :**

Chez Tenzing, le turnover de nos jeunes salariés s'élève à 11% seulement. Un niveau qui reflète leur fort niveau d'engagement, favorisé par la culture d'entreprise et la capacité du cabinet à développer les talents.

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

#### PAS DE PERFORMANCE SANS RESPONSABILITÉ

Clients, consommateurs, citoyens, collaborateurs, jeunes diplômés, partenaires, collectivités territoriales, États... La société dans son ensemble exige de plus en plus des entreprises qu'elles soient « responsables », ce dont elles ont aujourd'hui pleinement conscience. De la préservation de l'environnement et du climat, à la lutte contre les inégalités sociales, en passant par le développement des territoires ou l'éthique, leurs parties prenantes attendent des acteurs économiques qu'ils agissent pour générer des impacts positifs pour tous et faire face aux enjeux humains de

35%

C'EST LA PART DES MISSIONS RELEVANT DE LA TRANSFORMATION DURABLE DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE TENZING EN 2022. ELLES REPRÉSENTENT, D'ANNÉE EN ANNÉE, UN NOMBRE DE PLUS EN PLUS IMPORTANT

demain. Face à ces attentes dont la prise en compte devient un véritable levier de performance, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à souhaiter faire évoluer leur modèle économique historiquement fondé sur la recherche de profit. En témoigne le nombre croissant d'entre elles qui communiquent sur leurs engagements RSE. Reste à passer du « dire » au « faire », donc à opérer les transformations nécessaires des organisations.

### Tenzing pionnier du dividende sociétal

Le dividende sociétal, que pratique Tenzing depuis 6 ans, notamment, en redistribuant une part de ses bénéfices à des associations, part du principe que les entreprises ont aussi une responsabilité à l'égard de l'environnement et de la société. Bien que la démarche qui le sous-tend ne soit pas à proprement parler « rentable », elle génère des externalités positives, par exemple :

- Le financement de la recherche fondamentale ou l'internalisation d'activités structurellement déficitaires mais dont la disparition générerait des coûts d'environnement - y compris pour l'entreprise qui finance ces projets.

- Le mécénat dirigé ; c'est-à-dire le financement d'associations en cohérence avec la raison d'être, les valeurs et les engagements de l'entreprise ;

- Des financements d'activités peu investies par les fondations ou les fonds de dotation mais qui résonnent avec les engagements de l'entreprise.

Contrairement au dividende actionnarial, le dividende sociétal répond à un besoin de l'écosystème de l'entreprise et non pas à la contrepartie d'un risque. Il se veut transparent, se base sur le volontariat et déclenche des spirales positives avec les parties prenantes : fournisseurs, clients, salariés, État, collectivités territoriales... Il permet également des flux vers des secteurs délaissés en raison de l'impératif de rentabilité et, de ce fait, provoque un effet d'entraînement vertueux.

Chez Tenzing, nous avons choisi dès la création du cabinet de coupler à une approche strictement financière du dividende sociétal une approche plus impliquante pour les salariés à travers le mécénat des compétences.



### “La Passerelle, un projet novateur réussi grâce à l'apport de Tenzing”

Isabelle Aprile, Directrice de l'innovation sociétale du groupe Sodexo



« Développé en collaboration avec Tenzing, La Passerelle est un projet stratégique novateur de Sodexo, qui concrétise les engagements de l'entreprise en matière de RSE avec une approche centrée sur le territoire. Dans le quartier prioritaire de Clichy-sous-Bois nous avons acquis le foncier et construit un bâtiment de haute qualité environnementale (HQE) que nous voulions durable et beau dans une zone où la préoccupation architecturale passe au second plan. Nous y avons déployé des activités en lien avec nos missions nutritionnelles et avec la volonté de répondre aux besoins de la population locale. C'est ainsi que nous avons créé une salle de formation qui a profité à plus de 500 jeunes, une légumerie qui permet de proposer aux populations locales une alimentation saine et à moindre prix, ainsi qu'une vingtaine de places en crèches en soutien à l'employabilité des femmes.

L'apport de Tenzing a été crucial. Son expertise dans le déploiement de modèles alternatifs et son statut d'entreprise à mission nous ont conféré la crédibilité et la légitimité nécessaires pour convaincre les acteurs locaux de travailler avec nous. La réussite de ce projet nous a convaincus d'ouvrir 10 autres « Passerelles » d'ici 2025. »

#### UNE LONGUEUR D'AVANCE

C'est sur ce champ qu'intervient Tenzing, fort de son statut de pionnier : notre cabinet de conseil a formulé une raison d'être dès sa création en

40%

C'EST NOTRE TAUX DE RECONDUITE DE MISSION (“SELL ON”) EN 2022. EN CROISSANCE DE 41% PAR RAPPORT À 2021, IL TÉMOIGNE DE LA QUALITÉ DE NOS PRÉSTATIONS DE CONSEIL ET DE LA CONFIANCE QUE NOUS ACCORDENT NOS CLIENTS DANS LA DURÉE

2016 et a fait partie, dès 2020, des premières entreprises à avoir adopté

la qualité de « société à mission ». Cette expérience nous confère d'autant plus une légitimité pour accompagner nos clients dans leurs projets de transformation responsable qu'elle repose également sur le développement de savoir-faire métier spécifiques aux thématiques de la RSE et d'un ensemble d'expertises métiers et sectorielles nécessaires à la réalisation de missions de conseil en stratégie opérationnelle.

Un positionnement d'excellence pour faire bouger les lignes. L'excellence opérationnelle que traduit la reconnaissance du marché reflétée par notre TJM (taux journalier moyen) conforme aux prix moyens du secteur, est partie intégrante de notre projet social et de notre raison d'être. Atteindre ce positionnement d'excellence constitue 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 et la richesse des

parcours de nos consultants, 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 repose sur la vente de prestations intellectuelles. En réalisant des missions qui satisfont nos clients, nous montrons que d'autres profils ont leur place dans le secteur tout en en répondant aux exigences du marché.

# “REGARDS CROISÉS SUR LES LIVRES BLANCS DE TENZING



Produire des savoirs académiques en lien avec la réalité des entreprises



**Kazem Tabrizi**  
Associé fondateur de Tenzing Conseil

Les livres blancs sont un outil important de la communication de Tenzing auprès de ses clients mais aussi de ses collaborateurs. Contrairement aux articles au contenu forcément limité, le format d'un livre blanc (une quarantaine de pages) permet d'approfondir une problématique en associant l'expérience concrète du consultant et l'apport théorique d'un contributeur issu du monde universitaire. En proposant une réflexion approfondie et sans concession, l'ensemble vise à engendrer un questionnement fertile chez le lecteur. L'une de nos dernières productions, écrite en collaboration avec

Pascal Ughetto, professeur à l'université Gustave Eiffel, porte sur la transformation managériale et explore les mutations liées à l'impact de la Covid. Il met en évidence le rôle du middle management dans sa capacité à accélérer ou, au contraire, freiner la transformation durable.

Ces travaux – statistiques à l'appui – se veulent stimulants pour les entreprises qui s'interrogent sur leur avenir. Ils soutiennent également nos missions auprès de nos clients pour lesquels ils constituent un aperçu de nos engagements et nos méthodes.



**Pascal Ughetto**  
Directeur adjoint du Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS) et professeur à l'université Gustave Eiffel

L'entreprise est en général hermétique aux travaux de recherche. Pour faire passer nos idées qui ne se prétendent pas uniquement théoriques mais visent aussi une portée pratique, nous avons besoin de cabinets de conseils qui partagent nos convictions et apportent leur expérience pratique aux concepts que nous développons. Tenzing sait comment s'adresser aux décideurs et nous aide – nous chercheurs – à communiquer au bon niveau, avec le bon vocabulaire et les bons outils auprès des managers.

Jamais dans nos publications

nous ne cédon's à la facilité du simplisme et des idées répandues ni au « jargonage » scientifique.

“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.).”



SENSIBILISATION À L'ÉGALITÉ DES CHANCES

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

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



## 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

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

### • UN SYSTÈME ÉDUCATIF INÉGALITAIRE

La France est l'un des pays industrialisés dans lequel la protection sociale est la plus forte et possède pourtant l'un des systèmes éducatifs les plus inégalitaires. Ces inégalités, qui s'observent notamment dans les études internationales menées par l'OCDE ont de nombreuses causes. Au manque d'information et aux phénomènes d'autocensure, s'ajoutent de nombreux obstacles sur la route de l'enseignement supérieur et de ses filières les plus sélectives qui impactent les choix d'orientation des jeunes issus des milieux populaires ou de territoires défavorisés : éloignement des opportunités académiques, culturelles et professionnelles ; enjeux de mobilité

et financiers ; manque d'attractivité de certains territoires pour les enseignants ; manque de confiance en soi et/ou en l'avenir, fracture digitale... En outre, l'accès plus large aux formations universitaires et l'allongement de la durée des études, ne se sont pas accompagnés d'un afflux des étudiants issus des classes populaires au sein de la classe moyenne, principales victimes de la dévalorisation des diplômes.

Enfin, parce que ces jeunes n'ont pas les codes dominants ou sont plus exposés à des formes de stigmatisation et de discrimination que ceux issus de la classe majoritaire, un grand nombre d'entre eux n'accède pas à l'« ascenseur social ».

### • UNE SPÉCIFICITÉ BIEN FRANÇAISE

Ces inégalités se prolongent dans le monde de l'entreprise où le poids des diplômes et leur hiérarchie sont déterminants dans la construction des parcours professionnels. En outre, le système de formation professionnelle apparaît relativement inégalitaire et inefficace, la formation allant principalement à ceux déjà formés. Enfin, 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, les résultats sont souvent décevants pour de nombreuses raisons (cooptation, valorisation de profils types et de carrières linéaires, faiblesse du positionnement des départements RH au sein des entreprises, 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. Les cantonner ainsi comme étant issus de la diversité constitue alors un frein à la transformation des pratiques de recrutement.



Louis Maurin  
Président de l'observatoire des inégalités



« L'Observatoire des Inégalités est une association indépendante qui ne cherche ni à établir de liens avec les entreprises, ni à recevoir de soutien financier de leur part. Cependant, en tant que société à mission, Tenzing et l'Observatoire se sont rapprochés car les deux organisations partagent un même objectif consistant à éclairer les pouvoirs publics et sensibiliser les citoyens aux inégalités sociales.

Nous apprécions notre travail commun avec Tenzing car, comme nous, Tenzing met l'accent sur des écarts sociaux assez méconnus du grand public et insiste sur la permanence du fossé égalitaire entre les populations en France.

Lauréats du prix Tenzing, nous bénéficions en outre de l'aide du cabinet dans le financement de notre second site : discrimination.fr. Notre vision commune nous a amenés à ouvrir notre conseil d'administration à un collaborateur de Tenzing qui nous apporte son expertise de consultant et son retour d'expérience terrain. Nous nous félicitons de cette convergence et songeons à renforcer les liens entre nos deux entités en organisant des événements ou des prises de paroles communes. »

Certified



Corporation



2022

## Tenzing parmi les 5% des entreprises B-Corp les mieux notées au monde

Tenzing, entreprise certifiée B-Corp\* depuis 2018 a été nommée Best for the World 2022 en reconnaissance de son impact positif significatif sur sa Gouvernance. Best for the World est une reconnaissance accordée par B Lab aux entreprises B certifiées (B Corp\*) qui se classent parmi les 5 % supérieurs de leur catégorie dans au moins un des cinq domaines d'impact évalués par le B ImpactAssessment : Collectivité, Clients, Environnement, Gouvernance et Collaborateurs. Tenzing a obtenu cette distinction grâce à des initiatives telles que la protection de notre mission dans nos statuts de société à mission, et la publication d'un rapport de mission annuel, ses politiques et pratiques en matière d'éthique, et la transparence dans le partage des informations financières. Plus qu'un titre honorifique,

Best for the World donne l'occasion aux entreprises récompensées de partager leurs connaissances, leurs apprentissages et leurs bonnes pratiques avec toute la communauté B Corp, mais aussi avec les entreprises extérieures, afin d'encourager l'innovation et la transformation dans le monde de l'entreprise.

\* La certification B Corp est décernée à des entreprises qui répondent à des normes élevées de performance sociale et environnementale, de responsabilité et de transparence. On compte aujourd'hui plus de 5 000 B Corp dans 80 pays et 155 secteurs d'activité, unies autour d'un objectif commun : encourager un modèle économique plus inclusif, équitable et régénérateur, au service du bien commun et pas seulement au bénéfice des actionnaires.

## Diversité et inclusion : des promesses à confirmer

Il relève du consensus que la diversité au sein d'une entreprise est un levier d'attractivité, de performance et d'innovation. Mais si les entreprises disposent d'outils pour évaluer la situation de leurs collaborateurs sur les critères de genre, d'âge et de handicap, elles ne sont en revanche pas équipées pour mesurer la diversité sociale, géographique ou culturelle. Pour répondre à leur demande d'une méthodologie simple et scientifique respectant les cadres juridiques de la République, un groupe de travail interministériel réunissant acteurs publics, associations spécialisées, entreprises et administrations de l'État a conçu l'Index Diversité et Inclusion, qui a fait l'objet d'une expérimentation portée par Elisabeth Moreno, alors ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les hommes et les femmes, de la Diversité et de l'Égalité des chances. Neuf organisations privées et publiques ont participé à l'expérimentation de cet outil dont l'objectif est de permettre à une organisation de disposer d'une photographie de la diversité de ses équipes. Construit à partir d'un questionnaire anonyme basé sur le volontariat, cet index, qui ne donne lieu à aucun score vise à accompagner les entreprises dans la transformation de leur culture et de leurs pratiques RH. Il constitue également un levier pour les sensibiliser aux thèmes de l'égalité d'accès à l'emploi, de la promotion ou de la valorisation des talents de leurs collaborateurs. Cette expérimentation s'est soldée par un résultat prometteur puisque 38 400 réponses ont été recueillies auprès de 122 000 salariés des neuf organisations à qui le questionnaire avait été soumis. Une première réussite qui devra être prolongée par des travaux complémentaires afin que l'Index Diversité et Inclusion trouve toute la place qu'il mérite dans les entreprises.



• UN RÔLE CLÉ DE L'ENTREPRISE

Nous considérons chez Tenzing que l'entreprise a un rôle clé à jouer en matière de réduction des inégalités et de promotion de la mobilité professionnelle et sociale. Dans ce cadre, nous concentrons nos efforts auprès des entreprises pour les sensibiliser aux opportunités que leur offrent l'inclusion professionnelle et l'égalité des chances, et mettre en lumière les freins à lever pour faire évoluer leurs pratiques RH et de management. Pour que la diversité soit une réelle expérience d'inclusion et de reconnaissance, nous proposons également de contribuer au débat public et concourir ainsi à faire évoluer les modèles opérationnels et organisationnels au travers de participations à des groupes de travail institutionnels et associatifs et de multiples prises de parole (signature de tribunes, interviews, tables rondes...).

Parallèlement, nous concentrons également nos efforts auprès des étudiants des universités dans un double objectif : lutter contre l'autocensure et combler le déficit d'information pénalisant l'orientation et l'insertion professionnelle des publics cibles du cabinet. Nous menons ainsi de nombreuses actions d'information sur le métier du conseil, pour montrer que ce n'est pas une voie professionnelle inaccessible. Afin de déceler les talents hors du vivier traditionnel des futurs cadres supérieurs et leur laisser les chances d'exprimer leur potentiel, nous proposons également des ateliers CV en université et à destination d'associations, animons des conférences, ou apportons notre soutien à des dispositifs de mentorat de jeunes portés par des associations partenaires.

“NOUS CONSIDÉRONS CHEZ TENZING QUE L'ENTREPRISE A UN RÔLE CLÉ À JOUER EN MATIÈRE DE RÉDUCTION DES INÉGALITÉS ET DE PROMOTION DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET SOCIALE.”

“

L'Observatoire des inégalités et Tenzing partagent le même objectif

« Ce qui me frappe dans la démarche de l'Observatoire des Inégalités, c'est sa rigueur scientifique, sa stricte neutralité et une démarche qui vise, factuellement et sans détour, à mettre les citoyens, les entreprises et les pouvoirs publics face aux chiffres sur les inégalités. L'Observatoire répertorie toutes les inégalités, même les plus méconnues, ce qui m'offre une plus large compréhension du périmètre à couvrir lors de mes missions chez Tenzing.

Lauréat du Prix Tenzing, l'Observatoire des Inégalités a pu financer le « Monopoly des inégalités », un jeu dont les règles sont biaisées à dessein afin de faire comprendre aux joueurs ce que signifie de vivre dans une société qui produit des inégalités sociales.

Je vis mon engagement auprès de L'Observatoire des Inégalités et chez Tenzing comme les deux côtés d'une même pièce. Je crois fermement à l'hybridation entre une démarche de recherche et la méthodologie du conseil et je fais de plus en plus intervenir l'Observatoire lors de mes missions chez les clients. »



Elliott Ellis

Directeur chez Tenzing et membre du conseil d'administration de l'Observatoire des inégalités

Tenzing rejoint la gouvernance de la Communauté les entreprises s'engagent

Tenzing a rejoint la gouvernance du GIP (Groupement d'intérêt public) de la Communauté les entreprises s'engagent pour l'aider à se structurer et participe à la création d'outils destinés à sensibiliser les entreprises sur les possibilités d'engagement et à les aider à aller plus loin dans leur(s) engagement(s).

Réunissant entreprises et acteurs de l'État, le mouvement la Communauté les entreprises s'engagent a vocation à rassembler le plus grand nombre d'entreprises possible, en particulier dans les territoires, afin que les acteurs économiques prennent, partout, toute leur part dans les transformations nécessaires à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Il constitue à ce titre un formidable levier pour faire résonner les combats que mène Tenzing : la lutte contre le déterminisme social et la volonté de construire un nouveau modèle d'entreprise qui met sa performance financière au service de sa performance sociale et environnementale.



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.



### 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...

### • LES FORTES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Des étudiants, des jeunes diplômés et des collaborateurs vis-à-vis des entreprises en matière de respect des principes du développement durable exigent une transformation de celles-ci en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Mais pour s'opérer, cette transformation doit s'appuyer sur des espaces de réflexion dédiés ainsi que des travaux de recherche permettant de faire émerger de nouveaux modèles théoriques. C'est d'autant plus vrai sur le pilier social de la RSE, dont les critères sont aujourd'hui bien moins structurés que les critères d'ordre environnemental. De nombreux travaux restent ainsi à conduire pour éclairer les décideurs politiques et les dirigeants d'entreprises sur des thématiques comme l'inégalité dans l'emploi, la mobilité sociale en entreprise ou la valorisation des

compétences. Il en va de même au sein de l'enseignement supérieur. Si les programmes intègrent peu à peu des cours abordant les enjeux climatiques et énergétiques (même si peu de formations les inscrivent dans leur tronc commun), les enjeux sociaux du développement durable, comme la diversité ou l'égalité des chances, semblent encore être peu pris en compte.

### • L'AMBITION DE TENZING

Face à ce contexte, et dans le cadre de son engagement contre les inégalités sociales, Tenzing s'est fixé l'ambition de contribuer au développement de la connaissance sur ces thématiques tout en décloisonnant les savoirs et en favorisant la circulation des idées entre les mondes de l'entreprise et de la recherche, trop souvent hermétiques l'un à l'autre. Au travers de partenariats avec les instituts de recherche, de prises de parole, d'interventions, de financements de contrats doctoraux



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

“

« Ma thèse dirigée par Dominique Méda porte sur la politique de Tenzing et étudie la façon dont le cabinet construit une politique de mobilité sociale. L'objectif est double. Il s'agit, d'une part, 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. Et, d'autre part, il s'agit de comprendre comment la formalisation d'un tel modèle participe d'une redéfinition de l'entreprise. Dans ce cadre, et en tant que collaboratrice du cabinet j'ai été amené à contribuer aux réflexions menées au sein de Tenzing pour élaborer un nouvel outil de recrutement. Je pense qu'un regard sociologique est un atout pour une entreprise car il est sans concessions et va au fond des sujets. Il provoque une démarche réflexive sur les bonnes pratiques et aide l'organisation à se poser les bonnes questions. »

tels que les conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) ou d'un pôle R&D consacré à l'impact des inégalités, nous entendons jouer un rôle d'éclaireur. Ce cadre prospectif mobilise également nos collaborateurs, les sensibilise aux enjeux de la transition sociale et les familiarise aux nouveaux outils et méthodes ; le tout en leur permettant d'affiner leurs compétences dans ce domaine, ce qui renforce la qualité de nos missions.

Et comme la théorie ne saurait se suffire à elle-même, nous cherchons aussi à agir pour sensibiliser les différents acteurs. Nous intervenons auprès des organisations mais aussi dans des établissements dispensant des cursus académiques pour étudier, documenter et proposer des pistes d'évolution des pratiques, au travers notamment de cours ou de formations relatives aux sujets que nous défendons (politique de ressources humaines inclusive, transformation sociétale...).

Autant d'actions qui s'inscrivent dans le partage de notre modèle, de nos actions et de nos expérimentations. Au-delà de cette transmission, Tenzing souhaite créer un véritable écosystème de connaissances sur des thématiques telles que la transformation durable et la responsabilité sociale, qui permettra aux différents acteurs, dont nous-mêmes, de nous challenger mutuellement. En œuvrant ainsi en faveur d'une fertilisation croisée profitable à tous, nous visons l'ambition d'essaimer nos valeurs et nos engagements tout en contribuant à faire évoluer les pratiques dans les organisations et les cursus académiques dans un domaine dans lequel le cabinet peut faire valoir une expertise reconnue par ses clients.

“JE PENSE  
QU'UN REGARD  
SOCIOLOGIQUE  
EST UN ATOUT  
POUR UNE  
ENTREPRISE CAR  
IL EST SANS  
CONCESSIONS ET  
VA AU FOND DES  
SUJETS”

### Tenzing au cœur de la recherche académique

Tenzing accueille deux doctorants universitaires dans le cadre d'un contrat Cifre (convention industrielle de formation par la recherche). Ils viennent enrichir l'activité de recherche du cabinet au travers de leurs thèses respectives en sociologie et en philosophie : « L'entreprise, actrice de la mobilité sociale ? Le cas de Tenzing, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle » (sous la direction de Dominique Méda) ; « La diversité des transclasses au travail » (sous la direction de Chantal Jaquet).

En 2022, nous avons recruté Mélanie Porte, consultante chercheuse et docteure en Sociologie. Son rôle consiste à intervenir en mission dans des contextes de R&D et à rédiger nos livres blancs, en mobilisant une approche transdisciplinaire.



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 voire à changer d'échelle



Nicolas Vauclin, Manager chez Tenzing

« Nous aidons Chemins d'Avenir en y réalisant du mécénat de compétences et des missions de conseil gratuites. Dans mon cas, cela représente 10 jours par an. J'ai commencé mon partenariat avec l'association par la conception d'une vision et de l'architecture d'une application destinée à mieux guider les jeunes ruraux lors de leur orientation. Aujourd'hui, Chemins d'Avenir nous sollicite pour le déploiement et la construction du modèle économique de l'outil. L'association, dont Éric Delannoy, notre Président, siège au conseil stratégique, est l'un de nos plus anciens partenaires. Lauréate du prix Tenzing, elle applique avec brio les méthodologies du conseil. »

en amont dès la petite enfance.

Bien que cette efficacité soit reconnue, ces associations sont de moins en moins soutenues par l'État, voyant ainsi baisser d'année en année la part des subventions publiques dans leurs ressources. Au-delà du seul financement de leurs actions (auquel il est essentiel que les entreprises contribuent), se pose la question de la consolidation et de la professionnalisation du monde associatif. Indispensable pour développer et étendre leur périmètre mais aussi garantir la qualité de leurs interventions, cette dynamique passe notamment par la transmission d'outils et d'une méthodologie lui donnant les moyens de mieux structurer son action.

### LE CONSTAT EST LÀ

À elle seule, l'école de la République ne peut plus aujourd'hui remplir la fonction qui lui était autrefois assignée de donner sa chance à chacun en fonction de ses capacités et en dehors de toute considération sociale. Cette insuffisance explique le succès de nombreux outils et dispositifs de parrainage, tutorat ou mécénat développés par le monde associatif (Chemins d'Avenir, Proxité, Sport dans la Ville, Coup de Pouce, Article 1...). Autant d'initiatives qui permettent de décrocher des mondes sociaux, de donner des exemples de réussite ou encore fournir aux jeunes des clés de compréhension pour mieux comprendre le monde professionnel. Elles agissent sur les mécanismes profonds du déterminisme social et territorial d'autant plus efficacement lorsqu'elles s'exercent

“NOTRE TRAVAIL NE RELÈVE PAS DU SOUTIEN SCOLAIRE MAIS DE L'ORIENTATION AVEC LA MISE EN PLACE DE MENTORS”

### Mentorat de compétences: l'exemple de Chemins d'Avenir

« En France, Chemins d'Avenir est la seule association qui lutte contre les inégalités sociales liées à la ruralité. Nous nous battons quotidiennement contre le déterminisme social qui frappe les jeunes ruraux du collège au lycée. Notre travail ne relève pas du soutien scolaire mais de l'orientation avec la mise en place de mentors qui dressent des passerelles logistiques, financières et aident à l'obtention de stages. Tous ces jeunes sont très ancrés dans leur territoire et ne conçoivent pas d'en sortir sans le vivre comme une trahison. Notre premier combat est de vaincre l'autocensure de cette population dans ses ambitions académiques. Depuis 2007, nous sommes intervenus auprès de 5 000 jeunes et visons l'objectif de

25 000 d'ici 2025. Pour l'atteindre, nous organisons un scale-up basé sur une application numérique de mentoring qui condense 6 ans de recherche sur le terrain, et pour lequel l'apport de Tenzing a été décisif lors de sa phase de conception. Aujourd'hui, l'accompagnement du cabinet se prolonge, Tenzing nous assistant dans la construction de son modèle économique et dans la phase de déploiement. Au-delà de ce projet, le soutien de Tenzing aussi bien en termes d'outils, de méthodologies que de réflexion sur la stratégie globale de l'association nous conforte dans notre mission. Et il est d'autant plus précieux qu'il s'inscrit dans le long terme. »



Valentine Lebrun, directrice générale adjointe de l'association Chemins d'Avenir

Chemins d'avenir



### Relever le défi de la professionnalisation du secteur associatif : zoom sur le Club RH Économie Solidaire et Sociale

Guillaume Hérisson  
Codirecteur général du groupe ARES\*, membre du Club RH Économie Solidaire et Sociale



« La mission première des associations occupe souvent tellement de place dans leur organisation, qu'elles n'ont pas le temps de traiter leurs problématiques RH, ni même de mettre en place les outils élémentaires de gestion des ressources humaines. Or ces outils sont souvent une condition de survie pour les plus petites associations, alors que les plus grandes doivent relever le défi de la professionnalisation qui devient rapidement la clef de la pérennité. Comme pour les entreprises, la période Covid et les changements qu'elle a entraînés (gestion du temps de travail, délocalisation des bénévoles, départs subis...) n'ont fait que renforcer ces besoins. Depuis sa création, le Club RH Économie Solidaire et Sociale aide les associations à y répondre. Le travail autour du benchmark des salaires du monde associatif qui a été à son origine s'est rapidement élargi à tout le domaine RH, avec la mise en place et le partage, d'outils et de méthodologies importés par Tenzing du monde du conseil. Grâce à cela, le Club, qui a vocation à s'ouvrir à de nouvelles associations, nous aide à nous situer sur la scène associative et nous confère une plus

grande efficacité à la fois dans notre gestion interne et nos missions. Il permet également de promouvoir une entraide pour des acteurs souvent très isolés mais aussi de tester des pratiques innovantes, comme de nous connecter avec l'aide de Tenzing à des écoles ou des universités pour renforcer l'attractivité professionnelle du secteur associatif et y attirer des talents. »

\* Association pour la réinsertion économique et commerciale

• PARCE QUE LE COMBAT DE CES ASSOCIATIONS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES REJOINT LE NÔTRE

Tenzing est engagé à leurs côtés depuis plusieurs années. Dès la création de notre cabinet en 2016, nous avons lancé le Prix Tenzing, qui récompense chaque année plusieurs lauréats d'une enveloppe pouvant aller de 15 000 à 30 000 €. Au cours de ces six dernières années d'existence, plus de 650 000 € ont ainsi été versés aux associations dont le combat est en ligne avec notre raison d'être.

650K€

C'est la somme totale allouée au Prix Tenzing de l'Égalité des chances depuis 2017 et reversé à des projets luttant contre les inégalités.

Notre soutien ne se limite pas au seul aspect financier. En tant que cabinet de conseil, Tenzing est uniquement positionné pour aider ces associations à se professionnaliser et ainsi à multiplier la portée de leur action.

“LE CABINET PRODUIT DES OUTILS QUI SONT ENSUITE MUTUALISÉS ENTRE LES ASSOCIATIONS”

Ainsi, nous offrons à ces dernières des mécénats de compétence ou des missions de conseil pro bono afin de consolider leur action, de structurer leurs opérations et d'optimiser leur stratégie. Nos collaborateurs leur fournissent les compétences, les outils et les méthodologies indispensables à la pérennité de leur mission. Nous intervenons également directement auprès de leurs bénéficiaires grâce à des prises de parole et des partenariats à long terme.



Arnaud Regnier  
Associé fondateur de Tenzing Conseil

« Le Club RH Economie Solidaire et Sociale est né chez Tenzing en 2021. Il a pour vocation d'aider les associations dans toutes leurs problématiques RH. Le premier livrable du Club a été une étude de comparaison des salaires du monde associatif qui s'est avérée très utile dans un secteur pénurique en ressources et en compétences. Plus largement, Tenzing joue au sein du club un rôle d'animateur et de facilitateur, en organisant une transversalité qui est peu naturelle pour le monde associatif. Le cabinet produit des outils qui sont ensuite mutualisés entre les associations, du mécénat de compétences que nous pratiquons en leur sein afin de les aider à se professionnaliser et renforcer leur efficacité sur des critères plus proches de ceux des entreprises. Chaque année, c'est près de 25 K€ de prestations pro bono qui sont offertes par Tenzing aux membres du club, en supplément des mécénats de compétences. Aujourd'hui, le club RH ESS réunit 20 associations de tailles diverses, un nombre destiné à croître rapidement.

En 2022 le Prix Tenzing a récompensé 4 associations

Ma Chance  
moi aussi!



Proximité



BECOMTECH





Alors que nous continuons de faire la preuve de l'impact de notre modèle, 2022 a été l'occasion pour nous de nous renforcer sur les enjeux environnementaux. L'œuvre créée par Philippe Herard nous questionne sur la société qui se prépare demain. Nous combinons depuis notre création sens et performance afin de nous préparer au mieux au monde de demain "Le lever de rideau de demain se prépare aujourd'hui".

|                        |                     |                      |                           |
|------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|
| Louise Bellamy         | François Hubert     | Lise Vidal           | Simon Dieumegard          |
| Élodie Baussand        | Paul Roger          | Mathilde Bassinot    | François Andre            |
| Alexandre Menuel       | Arnaud Regnier      | Sonia Girault        | Hélène Duchamp            |
| Stéphanie Lesage       | Anne Douang         | Jennifer Sely        | Alice Lalande             |
| Aurore Vasseur         | Luna Dekker         | Sophie Boullais      | Shannon Delavault         |
| Phillipe Duchesne      | Clara Lapiz         | Léo Torregrossa      | Frédéric Ache             |
| Clément Dewalles       | Bettina Tendra      | Jordan Vercruysse    | Cécile Cheramy            |
| Nicolas Vauclin        | Julien Medina       | Elliott Ellis        | Romain Helaudais          |
| Éric Delannoy          | Juliette Blanckaert | Solène Dewilde       | Sebastien Desperon        |
| Hadrien Bchini         | Michel Chan         | Christian Fournier   | Anne-Lise Besneville      |
| Athina Limnatitis      | Kazem Tabrizi       | Pathum Bila-Deroussy | Andréa Levinet            |
| Romain Francois-Marsal | Clara Van Der Hecht | Liticia Iddir        | Keerthiga Srisckandarajah |
| Zoé Delarace           | Mélanie Porte       | Anatole Quenet       |                           |
| Romain Comparot        | Thomas Sarazin      | Clarisse Hayot       |                           |



12, Rue Godot de Mauroy, 75009, PARIS

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

## ÉPILOGUE



**D'**année en année, Tenzing développe son modèle singulier en apportant toujours plus de preuves tangibles que la performance économique d'une entreprise est indissociable de sa performance sociale, pourvu que ses dirigeants et ses équipes le décident. Notre mission de lutte contre le déterminisme social nous fait progressivement prendre conscience que le préalable à un changement durable nécessite que chaque entreprise se sente concernée voire mise en danger par les fractures sociales ou les problématiques environnementales de nos sociétés. C'est cette volonté de transformation des entreprises, ambitieuse par l'acceptation d'une prise de risque à court terme et la remise en cause des dogmes dominants, que Tenzing souhaite accompagner pour participer le plus activement possible à la réparation de notre monde. Deux enjeux majeurs restent encore devant nous. Un nécessaire meilleur partage de la valeur, via notamment le dividende sociétal, que Tenzing pratique depuis 6 ans, donne alors les moyens de ce changement profond. Et la recherche de convergence des intérêts individuels avec l'intérêt collectif, préoccupation permanente de Tenzing depuis sa création, en est la dynamique."



**Éric Delannoy**  
Président fondateur de Tenzing Conseil

# 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 le processus permettant 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 réelle 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 diplômes 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,

