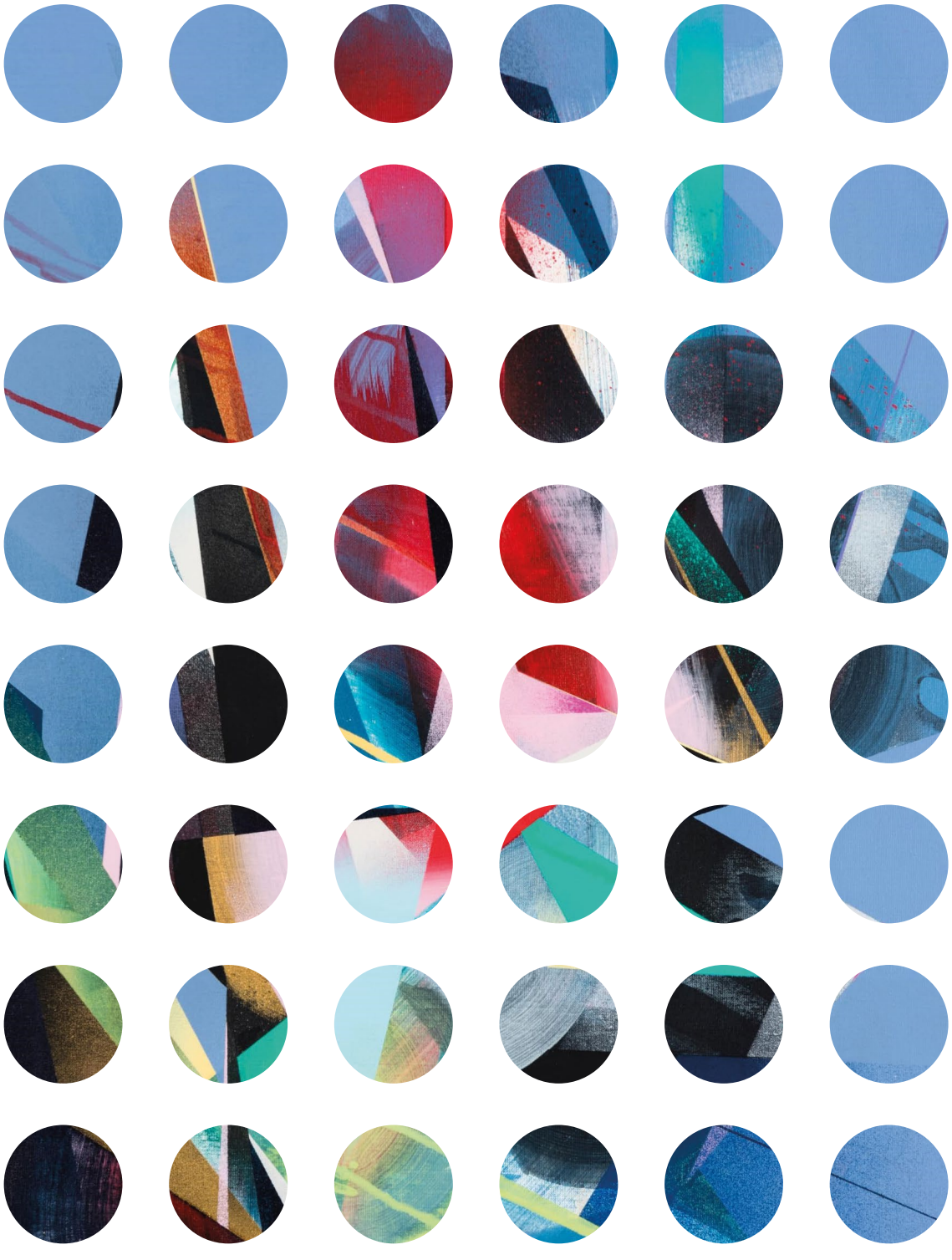


RAPPORT DE MISSION 2023

TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Œuvre sur la page de droite :
Kapi, Théo Lopez, 2022

SOMMAIRE

ÉDITO
P. 06

TENZING EN CHIFFRES
P. 08

LA RAISON D'ÊTRE DE TENZING
P. 10

LES FAITS MARQUANTS DE 2023
P. 24

ENGAGEMENT 1
P. 32

ENGAGEMENT 2
P. 40

ENGAGEMENT 3
P. 46

ENGAGEMENT 4
P. 54

ENGAGEMENT 5
P. 60

CERTIFIÉ B-CORP
P. 68

ÉPILOGUE
P. 69

L'ÉQUIPE TENZING
P. 70

LEXIQUE
P. 72

BIBLIOGRAPHIE
P. 74

L'ART DE CONCILIER : MISSION ET AMBITIONS

Chez Tenzing, nous avons adopté le statut de la société à mission en essayant de concilier gouvernance, responsabilité sociale et innovation responsable.

C'est cette recherche de l'équilibre entre ces thèmes que nous sommes fiers de vous présenter et de mettre en avant, dans ce dernier rapport. Ce document n'ambitionne pas de relater des réussites ; il vise plus exactement à partager de manière approfondie notre réflexion et nos interrogations sur notre modèle d'organisation. En tant que promoteurs de ce concept, nous nous engageons dans une démarche durable, reconnaissant l'importance du temps long dans la réalisation de nos objectifs volontairement ambitieux.

Cette année, nous avons donc souhaité partager avec vous les défis et les tensions que nous rencontrons. Ces tensions, notion empruntée à l'École des Mines, illustrent les efforts nécessaires pour réconcilier les paradoxes inhérents à une société à mission. Elles sont le reflet des dynamiques internes qui animent nos collaborateurs, influencent notre gestion et notre gouvernance, façonnent notre manière de concevoir et de réaliser notre métier.

Nous sommes fiers du chemin parcouru. Ces quelques pages sont un témoignage de notre ténacité et de notre attachement fondamental à notre raison d'être. Ce rapport offre un aperçu de nos méthodes et de notre engagement continu, tout en soulignant la valeur des référentiels pour mesurer les efforts accomplis et ceux qu'il reste à fournir. Il témoigne de notre responsabilité dans un contexte où le social et le greenwashing sont courants, et où les raisons d'être se multiplient sans toujours s'accompagner de changements substantiels.

Notre mission a engendré des évolutions significatives dans la conduite de nos activités et de nos orientations stratégiques. L'adaptation continue de notre interprétation de la mission constitue un apprentissage et un renforcement de notre capacité d'innovation.

En partageant ces expériences replaçées dans leur contexte, nous espérons enrichir non seulement notre propre parcours mais aussi celui des autres acteurs du secteur. Vous découvrirez dans ce rapport comment notre mission sociale, notre raison d'être, trouve plus que jamais son expression dans nos services aux clients et dans notre organisation, nous permettant de progresser chaque jour vers plus d'équité.

Loin d'être un exercice binaire où nous viserions l'atteinte de cibles à court terme, nous faisons le choix, encore une fois, de l'ambition et de l'expérimentation de nouvelles voies de responsabilités qui s'inscrivent sur le long terme.

Nous continuons d'explorer avec sincérité les voies qui renforcent notre mission, en reconnaissant et valorisant les contributions de nos parties prenantes. Nous sommes inspirés et formés par les associations que nous soutenons, des acteurs d'intérêt général qui ont pavé le chemin avant les entreprises sur le champ de la solidarité. Nous nous efforçons également d'opérationnaliser les découvertes du monde de la recherche, manière de reconnaître des savoirs, des expertises et des compétences, qu'ils proviennent de nos partenaires ou de nos collaborateurs. L'adhésion à cette mission génère un intérêt significatif pour celles et ceux qui collaborent et travaillent avec nous, offrant un cadre de travail différent et singulier, où chaque contribution est valorisée dans la poursuite d'objectifs communs plus grands. Cela crée un environnement où l'innovation, l'apprentissage continu et l'engagement personnel ne sont pas seulement encouragés mais deviennent une partie intégrante de notre culture d'entreprise.

En vous dévoilant les coulisses de notre dynamique interne et la manière dont nous abordons et gérons nos tensions, nous vous invitons à mieux comprendre les enjeux d'une société à mission et les efforts requis pour harmoniser l'activité économique avec des engagements profonds et significatifs.

Élodie Baussand, associée fondatrice en charge du projet d'entreprise chez Tenzing

TENZING

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 collaborateurs, nos clients et la société en général.

EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES & CROISSANCE

7,43 M. €
VS 6,78 M. €

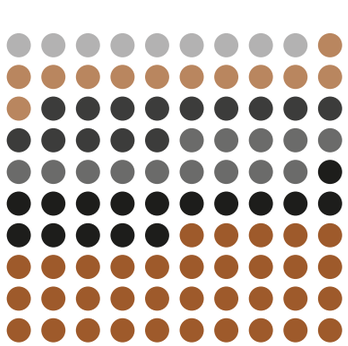
126 missions
vs 105 en 2022

+9,6 %

NOMBRE DE CLIENTS

62 CLIENTS

20 nouveaux



NATURE DES MISSIONS

Expérience client : 9 %
Change : 12 %
Design et innovation : 14 %
Ressources Humaines : 14 %
Organisation : 16 %
Transformation responsable : 35 %

PRIX DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

950 K. €
ALLOUÉS DEPUIS 2016

REVERSÉS À DES ASSOCIATIONS

150 K. €
EN 2023

QUI ŒUVRENT EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

52

COLLABORATEURS

AU 31/12/2023

FOCUS SUR LA MIXITÉ SOCIALE

42 % ont un père qui était ouvrier, employé ou sans activité professionnelle durant leurs études

51 % ont été boursiers pendant leurs études

12 % étaient lycéens en zone rurale ou péri-urbaine

48 % sont issus d'un parcours universitaire

36 % sont diplômés d'une Grande École

54 % ont financé leurs études par l'alternance

31 % vivent leur première expérience de conseil chez Tenzing

Source : évalutation d'impacts 2023

LA RAISON D'ÊTRE DE TENZING

PROMOUVOIR LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE DES PERSONNES FAISANT L'OBJET D'INÉGALITÉS SOCIALES

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.

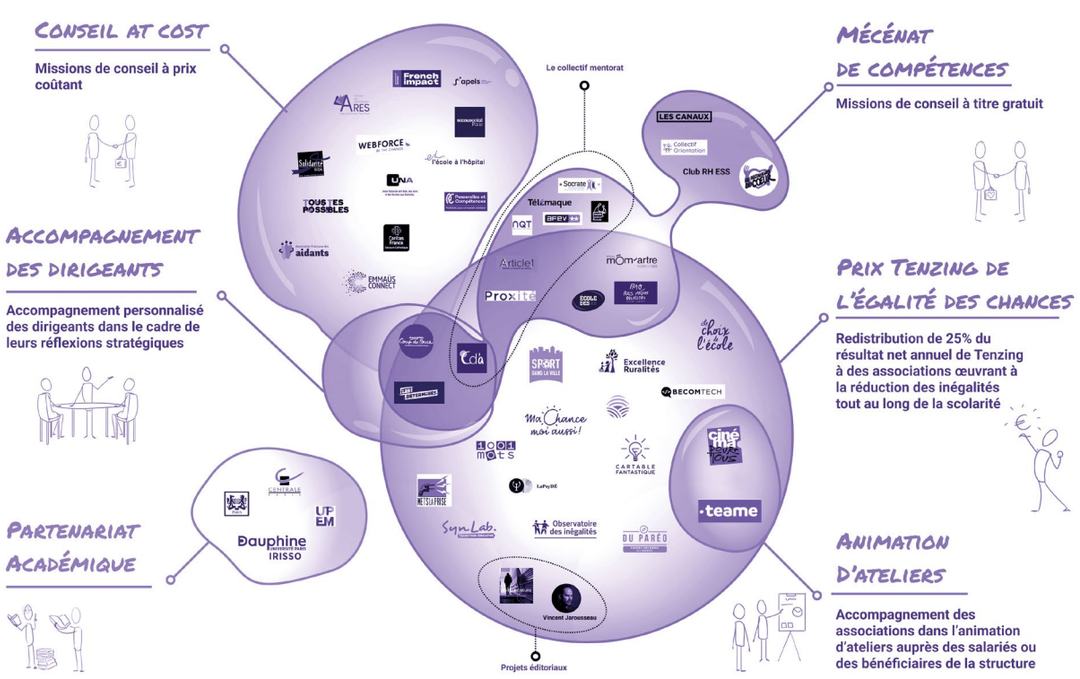
Raison d'être statutaire

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

NOS CINQ ENGAGEMENTS

Pour chacun de nos engagements, nous avons formulé 2 à 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 d'indicateurs de suivi.

Comment Tenzing accompagne son ecosysteme ?



1 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.

2 CONSEIL EN STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE ET EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

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

3 SENSIBILISATION ET INFORMATION AUTOUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

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

4 ÉDUCATION ET FORMATION

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

5 PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

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

RÔLE ET FONCTIONNEMENT DE NOTRE COMITÉ DE MISSION

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

ORIENTER,

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

CHALLENGER,

Il propose des pistes d'action complémentaires afin d'atteindre les objctifs fixés.

Il propose annuellement un rapport avec ses propositions au CODIR qui les étudie et lui fait un retour argumenté quant à la prise en compte des ces recommandations et modalités de mise en oeuvre.

ÉVALUER

Il délivre un rapport de mission et une note de recommendations.

Il évalue l'impact de ses actions sur les différentes parties prenantes.

ATHINA LIMNATITIS

Manager chez Tenzing

Athina a rejoint Tenzing il y a plus de 6 ans, convaincue par le modèle en rupture avec les normes classiques du conseil et par la volonté sincère de ses fondateurs de faire la preuve qu'allier sens et performance est créateur de valeur. Elle a été élue par le collectif en tant que membre du comité de mission il y a 4 ans. Dans ce rôle, elle prend part aux échanges autour des engagements et de la feuille de route sociale de Tenzing sur un pied d'égalité avec les autres membres tout en apportant sa vision en tant que collaboratrice et en faisant le lien avec le collectif de consultants. Elle participe aussi activement à la structuration et l'évolution de la feuille de route sociale afin de permettre à l'entreprise de se professionnaliser et aller toujours plus loin sur les actions mises en place au service de la mission.

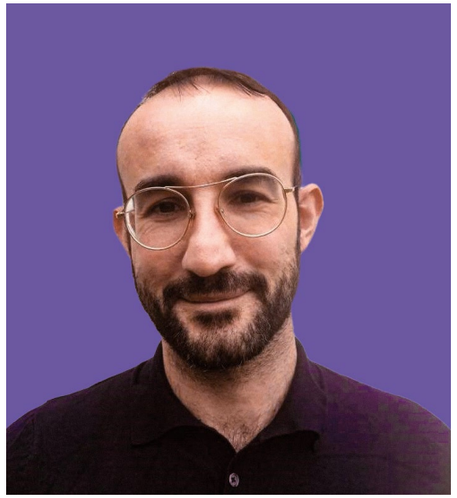
ÉLODIE BAUSSAND

Associée fondatrice en charge du projet d'entreprise chez Tenzing

Élodie est responsable du projet d'entreprise et des Ressources Humaines chez Tenzing, contribuant à sa distinction parmi les autres cabinets. Experte en Diversité, Inclusion et Mobilité dans l'emploi, elle a co-créé l'Index de la Diversité et de l'Inclusion pour le ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes. Son engagement se poursuit à travers la promotion de modèles d'entreprise durable et responsable. Élodie siège également au conseil d'administration de l'EPIDE et de l'association Coup de Pouce, et est administratrice à l'Observatoire des Inégalités, aidant diverses organisations à définir leur stratégie d'impact social.

7 MEMBRES RECONNUS POUR LEUR EXPERTISE DES INÉGALITÉS SOCIALES, DE L'IMPACT ET DE LA RSE

Afin de comprendre au mieux les dynamiques à l'œuvre au sein des combats que nous portons et de nous apporter des perspectives constructives 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 en lien avec leur expertise, qui ont pour but de faire grandir et de renforcer notre modèle social.



EMMANUEL RIVAT

Co-fondateur de l'Agence Phare

Emmanuel 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 d'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 nous traitons. Il participe à la formalisation de notre modèle et contribue à son essaimage en donnant à voir l'impact de nos actions.

MARIE-HÉLÈNE PLAINFOSSÉ

Associée chez Novaltis Consulting

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.

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

ÉLISE CURIONI

Directrice du Fonds de Dotation Demain de Sézane

Elise 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. Elle a ensuite ouvert 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.

GRÉGOIRE BORST

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

Les travaux de Grégoire 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 neuro-imagerie (EEG, NIRS, IRM). Il nous aide à mieux comprendre les facteurs qui contribuent aux inégalités en matière d'apprentissage à l'école et il est actuellement impliqué dans la formalisation de notre offre de formation.

FABIEN TRUONG

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

Fabien 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 ». Il est l'auteur du livre « Jeunesses Françaises, Bac +5, made in banlieue » et co-dirige actuellement avec Stéphane Beaud la collection « L'envers des faits » aux éditions *La Découverte*. Homme de terrain, Fabien nous apporte une vision d'ethnographe et une connaissance fine des enjeux d'inégalités sociales que vit au quotidien une certaine jeunesse française.

AVIS DU COMITÉ DE MISSION

Tenzing s'affirme comme une entreprise en avance sur les sujets de RSE et de missions, établissant une passerelle entre le monde associatif et l'entreprise par un accompagnement de long terme visant un impact positif sur la société. Cette démarche est en adéquation avec sa raison d'être de « Promouvoir la réussite scolaire, sociale et professionnelle du plus grand nombre, en veillant tout particulièrement aux personnes subissant des discriminations de toute nature (sociale, culturelle, géographique, ...) », et en mettant l'accent sur le développement des compétences et des expériences professionnelles.

Pour y parvenir, Tenzing mobilise des moyens significatifs (humains et financiers) qui sont adaptés à sa mission, renforçant son modèle d'opération et ses capacités d'intervention. L'entreprise consolide son positionnement dans son secteur, avec une stratégie d'essaimage qui progresse, notamment dans l'accompagnement à la recherche et vis-à-vis du monde associatif.

Cependant, il reste des défis pour se faire connaître et reconnaître par les publics cibles de l'action Tenzing, éloignés du métier du conseil. L'engagement constant de Tenzing dans le déploiement de sa mission est manifeste et contribue à solidifier un modèle d'affaires de plus en plus cohérent et diversifié. L'investissement significatif en faveur de la diversité et de la transformation responsable est récompensé par une progression notable du chiffre d'affaires. À mesure que l'entreprise grandit, elle se positionne pour devenir un acteur essentiel auprès des grands groupes qu'elle conseille, permettant ainsi de décupler son impact, favorisant la réalisation de sa mission fondamentale.

AVIS DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

AVIS DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION DES OBJECTIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

CABINET de SAINT FRONT
Semeurs de responsabilité sociétale

Conclusions

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts
- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis pour chacun des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, à l'exception des objectifs sociaux et environnementaux « Sensibilisation et information autour de l'égalité des chances » et « Professionnalisation des acteurs ».

Par conséquent, la société Tenzing respecte les objectifs sociaux et environnementaux « Recrutement, Accompagnement, Management », « Conseil en stratégie opérationnelle et expérience collaborateur » et « Éducation et formation » qu'elle s'est donnés pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux. Concernant les objectifs sociaux et environnementaux « Sensibilisation et information autour de l'égalité des chances » et « Professionnalisation des acteurs », nous n'avons pas été en mesure d'émettre une conclusion car les moyens mobilisés sont nombreux et adéquats, il y a notamment eu de nombreuses interventions auprès des universités, un partage de la valeur conséquent vers les salariés mais les résultats opérationnels visés ne sont pas atteints car ils ont été jugés pour la plupart trop ambitieux par le comité de mission ou n'ont pas pu être réalisés du fait d'une conjoncture économique qui a nécessité de privilégier le business au détriment des activités pro bono par exemple.

Commentaires

Nous soulignons une forte mobilisation des référents pilote et des managers pour impliquer les collaborateurs, faire vivre et véhiculer la mission en externe. Nous soulignons également la présence de moyens adéquats mobilisés tout au long de l'exercice et l'engagement de la direction. Le comité de mission donne son avis sur les moyens alloués à la mission et pourrait aller plus loin en se prononçant sur l'atteinte des objectifs. Les entretiens avec les membres du comité de mission mettent en avant des objectifs opérationnels trop ambitieux pour les objectifs statutaires « Sensibilisation et information autour de l'égalité des chances » et « Professionnalisation des acteurs ».

LES FAITS MARQUANTS DE 2023

1 50 COLLABORATEURS DÉPASSÉS !

Nous avons cette année dépassé les 50 collaborateurs, une taille critique pour un cabinet de conseil ! Preuve que notre engagement et notre vision convainquent et attirent des candidats en quête de sens et d'excellence. Preuve aussi que notre modèle parvient à concilier performance économique et performance sociale, dès lors qu'il fédère l'ensemble des dirigeants et des collaborateurs.

2 TENZING OBTIENT SON AGRÉMENT POUR CONCEVOIR ET DISPENSER DES FORMATIONS

Dans la perspective d'essaimage du cabinet, Tenzing, soutenu par la demande de ses clients, a reçu son agrément pour concevoir et dispenser des formations en lien avec ses axes de recherche et ses savoir-faire. Pour citer 2 exemples, Tenzing a formé aux pratiques RH, les associations financées par la Fondation Bellon, ainsi que les équipes de Léon Grosse à l'Engagement.

3 QUAERERE : UN NOUVEAU PROJET CENTRAL DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En 2023, nous avons créé Quaerere, organisme de recherche et de formation reconnu par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), dédié aux dirigeants et décideurs.

Fort de l'expérimentation que constitue Tenzing, couplée à une approche originale alliant sciences sociales, conseil et design, nous ambitionnons une meilleure compréhension des enjeux de durabilité sociale et environnementale (axe « pratiques de RSE ») et de transformation pérenne des métiers et organisations (axe « transformation des organisations »). Concrètement, ces 2 axes se déclinent en 4 opérations.

Pratiques RSE

1. Sur l'évaluation d'impact socio-environnemental suivant une approche sociologique dans le cadre d'une analyse de double matérialité comme présenté dans nos faits marquants, nous avons créé une solution digitale qui permet aux entreprises de simplifier le dialogue avec les parties prenantes pour élaborer une matrice de double matérialité dynamique.

Transformation des organisations

2. D'une part, nous étudions le cas de Tenzing en tant qu'entreprise actrice de la mobilité sociale et comme illustration d'un phénomène plus large de mouvement de réforme du capitalisme.

3. D'autre part, nous analysons les transclasses au travail, entendu comme le recrutement et la formation de profils non conventionnels de notre secteur.

4. Enfin, sur l'engagement et l'implication au travail, nous avons analysé l'impact de la crise sanitaire sur l'engagement au travail, ses freins et leviers, dans le but de formuler des recommandations pour faire évoluer les modèles qui a fait l'objet d'un livre blanc.

Opérationnellement, Quaerere noue des partenariats académiques avec des établissements comme l'Université Paris Dauphine et Sciences Po Paris et répond aux demandes d'études de ses clients, éligibles au Crédit Impôt Recherche (CIR).

4 COMMON INITIATIVE, LA MUTUALISATION DES VOLONTÉS

Pour accompagner les entreprises, marques et institutions dans les nécessaires transitions sociétales et environnementales de l'époque, Tenzing et l'agence de design Dragon Rouge ont décidé de mettre en commun leurs savoir-faire en matière de communication et de transformation. Nous avons co-créé *Common Initiative*, une coalition ayant vocation à réunir toutes les structures porteuses de savoir-faire et de valeurs. Leur but est d'aider les organisations à accroître leur puissance d'agir au service de leur pérennité, de leurs parties prenantes, et de leur contribution positive à une société plus durable et plus inclusive. Nous proposons une méthodologie commune de transformation par la marque, la raison d'être et les engagements, qui permet aux organisations de donner vie à des projets stratégiques ambitieux les engageant à évoluer. Ensemble, nous créons les petites histoires qui feront la grande.

5 LA CSRD, UN NOUVEL OUTIL PHARE DE DOUBLE MATERIALITÉ

Entrée en vigueur dans l'Union européenne le 1er janvier 2024, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vient encourager le développement durable des entreprises et identifier celles qui sont disciplinées en la matière. « Plus qu'une évolution, c'est une vraie rupture » se réjouit François André, Directeur chez Tenzing, notamment parce qu'elle ancre dans les obligations de reporting extra-financier le concept de « double matérialité », qui combine la « matérialité financière » (impact de l'environnement sur les activités et performances des entreprises) et la « matérialité d'impact » (impact des activités de l'entreprise sur l'environnement). Les rapports de durabilité devront désormais mentionner tout impact significatif, risque ou opportunité, sur ces deux volets. Une véritable avancée, puisque la NFRD (Non-Financial Reporting Directive) avait introduit ce concept sans avoir réussi à le mettre en œuvre concrètement.

Si nous sommes convaincus que travailler sur la CSRD exclusivement dans une approche de conformité et de mesure pourrait limiter son potentiel, nous sommes certains que nous pouvons contribuer à faire de cette réglementation un accélérateur de transitions. En effet, bien que la mise en œuvre soit un défi pour les organisations concernées, elle sensibilise les acteurs, encourage l'innovation, renforce la transparence et l'alignement des objectifs économiques, sociaux et environnementaux des entreprises, tout en éclairant les aspects sombres des modèles d'affaires. Cette démarche volontariste et ambitieuse de l'Union européenne ne doit pas asservir les entreprises à une production de reporting, là où l'urgence climatique et sociale impose de ne plus perdre de temps.

Pour contribuer à faire de cette réglementation un accélérateur de transitions, nous venons de déployer en partenariat avec *Digital4Better* une solution digitale qui permet aux entreprises de simplifier le dialogue avec les parties prenantes pour élaborer une matrice de double matérialité dynamique. Des filtres par sujet, sous-sujet et parties prenante nous permettent d'en faire un outil de réflexion stratégique. Si vous voulez en savoir plus, notre équipe est à votre écoute pour vous permettre de faire de la CSRD un vrai levier d'action.

6 PARTENAIRE DU « CERCLE LAB » DU GROUPE SÉRONI

Tenzing poursuit en 2023 son partenariat avec le « Cercle Lab » du Groupe Séroni, éditeur indépendant de sites d'information en assurance. Constituant un pôle de recherche prospective au sein du groupe, les cercles de réflexion visent à émettre des recommandations concernant des problématiques sectorielles, et à formuler des préconisations concrètes. En tant que partenaire du Comité scientifique, notre cabinet mène les travaux « fil rouge » dont le thème 2023 était « Prévenir autant que guérir ». En tant qu'expert du Club RSE, nous partageons les enjeux et les retours d'expérience des acteurs de l'assurance sur la RSE et l'Engagement. L'édition 2023-2024 adresse le sujet « Comment diffuser la culture RSE au sein des entreprises de l'assurance ».

7 ADOPTION DU FINANCEMENT EN PLURIANNUEL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS

Fort de 7 années d'expérience de soutien aux acteurs de terrain via le Prix Tenzing de l'égalité des chances, et soucieux de pérenniser notre impact, nous avons révisé notre stratégie d'accompagnement des associations. En complément du financement non fléché, nous avons adopté le financement pluriannuel. Cette évolution vise à donner aux associations et partenaires la stabilité et la flexibilité dont ils ont besoin. Elle permettra aussi d'établir et de consolider avec eux des relations de long terme qui facilitent la co-construction, vectrice d'impact. Elle facilitera enfin la mise en place de stratégies d'investissements sociaux reposant sur des « portefeuilles » d'associations alignées avec notre projet de société, et ainsi de mener avec ces associations des expérimentations et programmes dont les bénéfices pourront être réinjectés dans la sphère associative et / ou privée.

LES 5 ENGAGEMENTS DE TENZING

REGARDER AU-DELÀ DES DIPLÔMES, LES POTENTIELS, LES COMPÉTENCES, ET LES INDIVIDUS

1

Sourcer et recruter les candidats en dehors des viviers traditionnels du secteur du conseil sur la base des compétences et aptitudes requises par le métier

→ En 2023, 51 % des consultants en poste sont issus de filières hors Grandes Écoles ET font l'objet d'inégalités sociales et territoriales

Cible 2023 : 50 %

2

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

→ En 2023, 100 % des collaborateurs font l'objet d'un dispositif d'accompagnement de proximité qui favorise la progression

Cible 2023 : 100 %

3

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

→ Nouvel objectif mis en place en 2023

Cible 2026 : 100 % des managers se sont appropriés et savent parler de la mission et des engagements de Tenzing

UN CONSTAT

80 %

DES PROMOTIONS DES GRANDES ÉCOLES SONT CONSTITUÉES D'ENFANTS ISSUS DE FOYERS CSP+

Depuis 2020, le rôle que jouent les diplômes dans le monde du travail est remis en cause. Chez Tenzing, depuis notre création, nous regardons au-delà des diplômes pour nous intéresser aux compétences et aux aptitudes des individus.

L'adéquationnisme, c'est-à-dire le fait de ne recruter que des gens dont les diplômes et expériences passées correspondent exactement au poste que l'on cherche à pourvoir, serait un mal très français. Il est un frein à l'innovation mais aussi une démarche à contretemps alors même que les anciens métiers évoluent, que de nouveaux métiers émergent et les modèles doivent être réinventés. Le but est de répondre à un monde plus responsable et plus inclusif en manque de compétences disponibles…

Les futurs collaborateurs aspirent à ce que l'on s'intéresse autant à leurs potentiels et projets futurs, plutôt qu'à leurs seules réalisations passées. Changer de carrière plusieurs fois, se former continuellement, se réinventer sont les aspirations d'un monde et d'un rapport au travail repensé. Selon l'économiste Michael Spence, l'enseignement supérieur n'a pas vraiment d'effet sur la productivité future de la personne, mais sert à prouver sa compétence face aux employeurs.

Le diplôme délivre une photo des connaissances acquises à un instant de son parcours. Les compétences, les potentiels et les personnalités nous caractérisent dans nos particularités, nos richesses. En maximisant ces approches, c'est l'addition des forces, des

compétences de toutes et tous et la diversité des profils qui va irriguer l'entreprise et lui permettre de s'adapter, d'innover, de se réinventer en jouant un rôle social et sociétal vital. Cette variété permet, dans un cercle vertueux, d'enrichir à son tour les individus qui libèrent et cultivent ainsi de nouvelles compétences. C'est le propre d'une société à mission. C'est le choix que nous portons au cœur de Tenzing.

DÉTECTER ET SURMONTER DES TENSIONS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

1. Regarder au-delà des diplômes pour observer et valoriser les compétences, les potentiels et les individus engendre de facto une tension sur le recrutement ouvert.

DÈS SA CRÉATION EN 2016, TENZING A INSCRIT L'ÉGALITÉ DES CHANCES AU CENTRE DE SON PROJET. NOUS METTONS EN PLACE DES ACTIONS CONCRÈTES POUR FACILITER L'INTÉGRATION DE PROFILS DIVERSIFIÉS DANS UN SECTEUR ENCORE TROP ÉLITISTE

Les représentations et les standards qui guident les attentes du marché et donc de nos clients, ne sont pas toujours alignés avec un recrutement de talents non diplômés de Grandes Écoles ou qualifiés d'une formation perçue comme éloignée du champ "business".

Deux éléments factuels fondent notre volonté d'ouvrir notre recrutement :

- Le recrutement issu des universités est moindre dans les cabinets de conseil, ce dernier étant concentré sur les Grandes Écoles et assumé par la profession dont la politique de recrutement est fondée sur une norme élitiste du diplôme, positionnante lors des appels d'offre.
- 80 % des promotions de ces dernières sont constituées d'enfants issus de foyers CSP+.

Si les diplômés des universités ne sont pas totalement absents du secteur du conseil, ils restent fortement minoritaires. Ils sont 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 et ont cultivé une confiance en eux qui les pousse à oser, quand d'autres se brident naturellement et doivent lutter pour briser le plafond de verre.

Dès sa création en 2016, Tenzing a inscrit l'égalité des chances au centre de son projet. Nous mettons en place des actions concrètes pour faciliter l'intégration de profils diversifiés dans un secteur encore trop élitiste. De par la variété des expériences et des sujets à traiter, le conseil représente un tremplin professionnel à offrir à davantage de jeunes diplômés la possibilité d'acquérir des compétences

L'OBJECTIF CHEZ TENZING EST DE PRÉSERVER ET AUSSI DE VALORISER LA SPÉCIFICITÉ DE CHAQUE PERSONNALITÉ

DES LEVIERS D'ACTIONS MIS EN PLACE

- **23 partenariats avec des universités et des écoles proposant des parcours en alternance**
- **La diffusion de nos offres d'emploi sur 11 *job boards* grand public et auprès d'acteurs associatifs de l'égalité des chances**
- **1 processus de recrutement spécifiquement conçu pour évaluer les profils des consultants juniors sur la base de leurs compétences / aptitudes clés**
- **1 pilotage de notre recrutement sur la base d'indicateurs sociaux tels que la CSP des parents, le lieu de scolarisation, le statut de boursier**
- **1 collectif managérial expérimenté et accompagné dans le recrutement et la formation inclusifs**

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 organisations. En nous écartant du vivier traditionnel des Grandes Écoles pour privilégier les personnes ou les établissements d'enseignement supérieur à faible indice de position sociale (IPS), nous souhaitons faire bouger les lignes d'un modèle dont les mécanismes favorisent la mixité et la mobilité sociale.

2. Recruter des profils et des potentiels moins conventionnels pour notre secteur, exige un investissement important, en termes de formation interne initiale et d'accompagnement de plusieurs mois mais aussi en termes de moyens financiers.

Leur intégration et leur formation sont des enjeux majeurs qui obligent à repenser la stratégie de ressources humaines de l'entreprise. Chaque consultant dispose à son arrivée d'un coach (collaborateur interne) et ce tout au long de son parcours professionnel chez Tenzing. Il bénéficie d'un accompagnement et de dispositifs missions adaptés, favo-

risant une montée en compétences au bon rythme tout en assurant la qualité de prestation attendue par nos clients. Cela oblige à trouver un équilibre délicat entre un engagement porteur pour l'avenir qui s'inscrit dans le temps et la nécessité de délivrer immédiatement un service d'excellence à des clients exigeants. Un engagement lié à celui découlant de nos objectifs de « conseil en stratégie opérationnelle et expérience collaborateur » qui témoigne de l'intrication des obligations que nous nous sommes fixées, dans une démarche globale cohérente.

Les collaborateurs, compte tenu d'un rapport au travail qui évolue, auront la volonté d'adresser de nouvelles aventures professionnelles. Nous acceptons de former, transmettre et voir partir nos collaborateurs. Mais cela signifie aussi que d'autres rejoindront l'aventure Tenzing, attirés par un modèle différenciant et prometteur pour leur avenir. Les collaborateurs irrigueront à leur tour le marché du conseil de leurs approches et de leurs compétences pour une évolution bénéfique pour tout secteur. Cela peut représenter un frein pour l'entreprise de prime abord. Mais en portant un regard nouveau sur l'évolution du schéma de recrutement et de fonctionnement des ressources humaines, le modèle est vertueux.

3. Enfin, recruter des profils différents oblige à faire évoluer la formation interne elle-même tout comme le management.

S'il faut les accompagner à opérer un métier aux pratiques et conventions sociales normées, tout en demandant aux collaborateurs de capitaliser sur leurs singularités, cela peut faire figure d'injonction contradictoire. Afin que l'expérience vécue au sein du cabinet de conseil 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 et personnalisé. L'objectif chez Tenzing est de préserver mais aussi de valoriser la spécificité de chaque personnalité tout en parvenant à s'intégrer dans un collectif plus large et restant concentré sur un objectif de travail. C'est ainsi que la diversité devient un véritable vecteur d'inclusion : un élément de notre culture d'entreprise autant qu'un moteur de créativité et de performance.

UN MODÈLE EN RÉUSSITE, DES RÉSULTATS À L'APPUI

- **51 % des collaborateurs de Tenzing en 2023 sont issus de milieux faisant l'objet d'inégalités sociales et territoriales. Un chiffre significatif que nous nous engageons à maintenir à horizon 2026.**
- **88 % de nos collaborateurs disent se sentir accompagnés au quotidien dans leur progression.**

Notre enjeu : maintenir les caractéristiques de notre modèle tout en faisant croître notre cabinet

ACCOMPAGNER NOS CLIENTS AVEC EXIGENCE DANS LES TRANSFORMATIONS DURABLES

1

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

→ En 2023, nous avons réalisé un TJM de 1183 € HT (hors missions asso et pro bono)

Cible 2023 : TJM ≥ 1 200 € et taux de satisfaction client à 90 %

2

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

→ En 2023, nos clients attribuent une note de 3,6/5 sur la question « Diriez-vous que le modèle de Tenzing a fait évoluer votre regard sur la performance économique et sociale des entreprises ? »

Cible 2023 : 3,5/5

En 2023, 35 % de nos missions (en nombre) sont à caractère social et environnemental

Cible 2023 : 40 %

UN CONSTAT

L'entreprise doit allier performance et durabilité dans un contexte aux multiples contraintes : une conjoncture économique tendue qui incite à une consommation raisonnable et à la sobriété, l'émergence de nombreuses réglementations comme la loi Pacte de 2019 ou la CSRD, la pression des collaborateurs à la recherche de sens et celle des consommateurs de plus en plus sensibilisés. Dans ce contexte, les entreprises doivent impérativement faire évoluer leur *business model* au profit d'alternatives plus responsables, plus durables et plus inclusives.

D'autant que les critères RSE sont de plus en plus des enjeux de réputation, de recrutement, de fidélisation mais aussi de concurrence. L'intégration de critères RSE aux appels d'offres publics par exemple deviendra obligatoire en France dès 2026 en application de la loi Climat et Résilience.

NOUS AVONS ADOPTÉ DÈS 2020 LE STATUT DE SOCIÉTÉ À MISSION. UNE FAÇON DE RÉAFFIRMER NOTRE ENGAGEMENT, NOTRE RECHERCHE D'IMPACT COHÉRENT.

Conscientes de cette responsabilité qui constitue une opportunité, de plus en plus d'entreprises formulent des engagements en ce sens, que ce soit pour la protection de l'environnement, la promotion de l'inclusion et de la diversité, l'éthique ou le développement durable. C'est pour les aider à traduire ces engagements en actions concrètes et transformatrices sur le long terme, que nous accompagnons les organisations dans le déploiement de modèles d'affaires alternatifs, dans la mise en œuvre de projets fédérateurs et de visions

90 %

DE NOS CLIENTS SATISFAITS DE NOTRE ACOMPAGNEMENT EN 2023

communes porteuses de sens, qui génèrent des impacts positifs pour toutes les parties prenantes, tout en permettant aux organisations de rester performantes. Une démarche incarnée par Tenzing depuis l'origine. Nous avons adopté dès 2020 le statut de société à mission. Une façon de réaffirmer notre engagement, notre recherche d'impact cohérent, efficace et pérenne et d'en faire un modèle organisationnel, influençant les pratiques professionnelles et se matérialisant dans notre stratégie et notre modèle économique. Au sein de nos équipes, la diversité des parcours et la mixité sociale prouvent cet engagement autant qu'ils traduisent la solidité de cette vision auprès de nos clients et partenaires.

DÉTECTER ET SURMONTER DES TENSIONS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

Accompagner nos clients avec exigence dans les transformations durables questionne notre fonctionnement dans le secteur du conseil en stratégie.

En tant que cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, nous devons délivrer des prestations conformes aux attentes de nos clients et des référentiels de notre secteur, en termes de formats, contenus, tarifs…

Pour preuve, nous intervenons auprès de directions générales, sur des sujets stratégiques et pratiquons un taux journalier similaire aux standards des cabinets de conseils en stratégie opérationnelle, ce que confirme notre positionnement et nos succès commerciaux.

De même, si nos objectifs nous incitent à réaliser des missions ayant un impact social et

40 %

DE MISSIONS À CARACTÈRE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL D'ICI 2026

environnemental rapide et directement visible et perceptible chez nos clients, ces missions se veulent souvent courtes ; ne nous laissant pas suffisamment de temps pour former dans la durée des profils débutants. D'autres missions, toujours au service de la transformation durable des entreprises, nous permettent elles, d'accompagner la montée en compétences de nos équipes. Plus longues et sans impératif de durabilité immédiat, orientées transformation / organisation et management ; elles permettent d'accompagner nos jeunes équipes dans la compréhension des enjeux de la RSE et de ceux du conseil. Aujourd'hui, 35 % de nos missions sont à caractère social et environnemental. Nous sommes en chemin pour atteindre notre objectif de 40 % en 2026.

90 % de nos clients sont satisfaits de notre accompagnement en 2023. C'est ainsi que nous réconcilions ces deux objectifs a priori divergents et démontrons l'efficacité de notre modèle qui allie performance économique et sociale, sens et excellence.

INTERVIEW AGATHE DANJOU

GLOBAL SUSTAINABILITY SENIOR DIRECTOR, DANONE SPECIALIZED NUTRITION

LA DURABILITÉ AU CŒUR DU MODÈLE DE CROISSANCE DE DANONE

Le développement d'un modèle de croissance durable qui réconcilie performance et durabilité est au cœur du mandat que Danone s'est donné en tant qu'entreprise à mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

C'est aussi un impératif dans le monde d'aujourd'hui, à la fois une licence *to operate* et un avantage ou futur avantage compétitif. On ne peut plus aujourd'hui opposer performance et durabilité. Notre Directeur général Antoine de Saint-Affrique disait aux actionnaires en 2022 : « Si la durabilité sans performance n'a pas d'impact, la performance sans durabilité n'a pas de futur. » La transformation de notre modèle passe donc par l'intégration de la durabilité au *business model*, dans toutes nos catégories et toutes nos marques. Nous adoptons pour cela une approche par la valeur, qui ne voit pas uniquement la durabilité comme un coût mais qui prend aussi en compte le coût de l'inaction pour la résilience de notre business, et l'apport de cette transformation en termes de compétitivité.

LES LEVIERS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE TRANSFORMATION RESPONSABLE

Pour enclencher cette transformation, nous avons tout d'abord publié une stratégie qui nous engage : la *Danone Impact Journey*, où l'on présente publiquement nos engagements ; engagements portés par le Comex.

Nous œuvrons à ancrer ces engagements dans le business, car c'est en démontrant et en mesurant l'impact concret de cette transformation sur nos activités que l'on fera avancer les choses rapidement.

La capacité à engager et mobiliser les collaborateurs et la direction est également un facteur de réussite. Nous nous attachons pour cela à faire de chacun un acteur de cette transformation, et ce en rendant ces engagements concrets pour que chacun sente qu'il a un rôle à jouer dans son périmètre. Nous avons par exemple organisé un sustainability booster pour un petit groupe de leaders, pour leur permettre de confronter des experts à leurs plans d'action afin d'identifier les objectifs prioritaires en termes de développement durable.

UN REGARD EXTERNE INDISPENSABLE

J'ai sollicité les équipes de Tenzing pour m'accompagner dans la définition, dans un temps très contraint, d'une stratégie pour inciter tous nos directeurs généraux à déployer des plans d'action dans leur pays respectif.

Tenzing nous a accompagnés sur trois dimensions. D'abord, le recueil et l'analyse des données dont nous disposions déjà, pour établir un diagnostic. Ensuite, l'animation de l'équipe composée d'experts internes afin de recueillir leur analyse des leviers pour identifier les priorités à actionner dans le cadre de notre plan de développement durable. Des interviews ont été conduites avec les directeurs généraux des différents pays pour comprendre leurs impératifs business et leur maturité sur le sujet. Enfin, la rédaction d'un document stratégique sous forme de pitch, pour transformer ces contenus en un tout cohérent et stratégique qui raisonne, pour engager le plus grand nombre de ces dirigeants.

L'équipe de Tenzing a partagé son expérience de transformations menées dans d'autres entreprises, et son regard externe sur nos activités nous a permis de prendre du recul et d'être challengés de façon constructive sur la réflexion stratégique. En nous entourant d'acteurs externes experts du sujet, plutôt que de notre marché, nous avons pu faire émerger des questions que nous ne nous posions plus. Au-delà du contenu, l'équipe de Tenzing a aussi mis en place une approche nous permettant de répondre à nos besoins et nos enjeux : un fonctionnement en mode sprint qui nous a permis d'aller à l'essentiel avec une équipe resserrée de consultants qui incarnent le sujet, permettant une agilité qui a été déterminante. Le résultat est une vision stratégique aboutie et partagée.

PORTER LE DÉBAT SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR SENSIBILISER TOUS LES ACTEURS DU SYSTÈME

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

→ En 2023, 9 prises de parole se sont tenues (groupes de travail, comités…) auprès d'acteurs institutionnels mais aussi éducatifs et privés

Cible 2023 : 15

2

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

→ En 2023, 713 personnes ont été touchées par nos interventions au sein des cursus universitaires hors viviers traditionnels du conseil

Cible 2023 : à 3000

UN CONSTAT

Face à un système encore trop inégalitaire en matière d'enseignement, il est nécessaire d'inverser la tendance.

Cela implique de multiplier, pour les étudiants et les futurs professionnels, les dispositifs d'ouverture vers le monde du travail, et de faciliter l'accès à l'information sur l'existant et les possibilités qui s'offrent à eux en fonction de leurs compétences. Selon une étude Viavoice (pour l'Afev, Article 1, Chemins D'avenirs, JobIRL, Tenzing et 100 000 Entrepreneurs), près de la moitié des jeunes de familles CSP- sont en risque de décrochage en orientation. C'est particulièrement le cas dans les quartiers populaires et les territoires ruraux : 60 % des jeunes ruraux de familles modestes doutent de leur capacité à obtenir une licence, contre 28 % des jeunes urbains de familles aisées. C'est aussi rendre accessible l'information à toutes et tous. En effet, les opportunités offertes aux jeunes sont souvent influencées par leur environnement social et géographique. Les résultats de cette même enquête montrent que les sources d'information, telles que les conseils des professeurs et de la famille, qui sont les deux plus importants référents des 15-16 ans, sont encore limitées par leurs propres contextes sociaux et professionnels. Il est donc nécessaire de diversifier ces sources d'information et de valoriser auprès des jeunes une variété d'opportunités et de parcours professionnels. Les rôles modèles doivent ici jouer une fonction centrale.

Défier l'autocensure, c'est inciter les jeunes à faire des choix d'orientation à la fois plus ambitieux, et dans lesquels ils pourront s'épanouir, en montrant, par l'exemple, que

DES LEVIERS D'ACTIONS MIS EN PLACE

- Le renouvellement de notre engagement à lutter contre le décrochage en orientation scolaire
- En 2023, 9 interventions ont été réalisées auprès d'acteurs institutionnels, éducatifs, et privés
- Des actions menées en présentiel mais aussi en ligne via des interventions ou lors de salons / conférences
- Nous cherchons aussi à élargir notre recrutement via différents *jobs boards* (JobTeaser, Linkedin…)

d'autres voies sont envisageables. C'est aussi documenter et mettre en lumière les facteurs qui les sous-tendent, en particulier les écarts sociaux moins connus du grand public, pour informer les décideurs et nourrir les politiques publiques. Afin d'éviter que les pratiques de recrutement et le parcours professionnel ne perpétuent ces inégalités déjà très marquées, Tenzing s'engage auprès des entreprises et acteurs institutionnels pour les encourager à adopter des pratiques RH et de management plus inclusives. L'enjeu, plus largement, est d'accélérer la prise de conscience que l'inclusion professionnelle et l'égalité des chances sont autant d'opportunités pour les organisations.

DES ACTIONS CLÉS MISES EN PLACE

Chez Tenzing, nous sommes conscients que l'accès à l'information et la capacité à susciter des vocations sont des éléments clés dans le parcours de réussite des jeunes.

En réponse à ces défis, Tenzing renouvelle donc son engagement à lutter contre le décrochage en orientation scolaire. Nous mettons l'accent sur l'importance de donner accès à une information riche et variée et de susciter des vocations chez les jeunes de tous horizons. Dans une société en constante évolution, il est essentiel d'exploiter pleinement chaque compétence indépendamment de son origine. Avec 9 interventions en 2023, nous n'avons pas atteint nos objectifs et nous nous interrogeons sur les moyens que nous devrions mettre en œuvre pour répondre à notre engagement. Nous rencontrons des difficultés à organiser des événements en présentiel qui s'expliquerait par les évolutions de comportement post Covid (pour partie

713

PERSONNES TOUCHÉES LORS DE NOS INTERVENTIONS AU SEIN DES CURSUS UNIVERSITAIRES HORS VIVIERS TRADITIONNELS DU CONSEIL

plus de distanciel, plus de non-présentation des inscrits aux évènements) et du manque de moyens dont souffrent les universités (à la différence des Grandes Écoles).

Pour autant, nous avons mené à la fois des actions en ligne via Seekube ou en présentiel au travers d'interventions métier ou lors de salons / conférences. En 2023, nous avons ainsi maintenu nos initiatives auprès de nos partenaires historiques comme le Master CESSA de l'Université Descartes pour une présentation métier, auprès du Master MACOR de l'UPEM pour l'animation d'une étude de cas, ou encore à l'occasion du forum recrutement de l'Université de Nanterre. Ces échanges sont l'occasion d'aider les jeunes à se questionner sur leurs aspirations et à identifier les opportunités qui pourraient leur convenir. Pour rester au plus près de leurs besoins, nous discutons aussi des formats et sujets susceptibles de les intéresser et de leur être utiles.

En 2023, nous avons touché environ 713 personnes en cumul lors de nos interventions – au sein des cursus universitaires hors viviers traditionnels du conseil – ayant généré des

NOUS METTONS L'ACCENT SUR L'IMPORTANCE DE DONNER ACCÈS À UNE INFORMATION RICHE ET VARIÉE ET DE SUSCITER DES VOCATIONS CHEZ LES JEUNES DE TOUS HORIZONS.

candidatures et des recrutements de stagiaires à consultants juniors. 2024 nous impose de revoir notre plan d'actions et de trouver des moyens plus efficients à allouer.

Notre stratégie de diffusion d'annonces continue de porter ses fruits. Nous sommes présents sur des *job boards* généralistes fréquentés par nos différentes cibles (de juniors à spécialistes expérimentés) : Linkedin et Welcome to the Jungle, prisés des jeunes et des cadres ; Indeed, privilégié par les jeunes issus de milieux populaires ; JobIRL, qui fournit aussi aux jeunes un véritable accompagnement dans leur orientation.

DÉTECTER ET SURMONTER DES TENSIONS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

La tension réside dans la volonté de Tenzing de recruter sur la base des capacités, des compétences alors que le système éducatif organise ses formations de façon disciplinaire.

Ce système éducatif prépare en effet à constituer un vivier de futurs candidats à des métiers bien précis pour assurer l'employabilité et réduire l'échec, afin de constituer un vivier de futurs diplômés répondant aux filières.

Nouvellement diplômés, les candidats ont une vision assez fine des métiers qu'ils peuvent exercer, mais assez réductrice aussi, et vont ainsi postuler sans avoir réellement conscience des compétences qu'ils ont développées. Des compétences qui pourraient être utiles et leur permettre d'exceller, mais aussi de s'épanouir dans d'autres métiers ou filières dont on parle moins ou assez mal.

Tenzing évalue les compétences nécessaires et le potentiel du candidat pour exercer et évoluer dans le conseil avec une approche volontairement capacitaire. Nous devons donc trouver des approches ouvertes pour susciter des vocations dans un système qui tend lui, vers la spécialisation. Cette démarche est, nous en sommes convaincus, le chemin de réussite. Si le métier du conseil porte une vision élitiste de la réussite que Tenzing, par ailleurs, met en œuvre, l'entreprise s'inscrit dans une logique de réhabilitation de toute forme de réussite par ses prises de position / plaidoyers.

RENCONTRE AVEC LUCAS JÉGOU

CONSULTANT CHEZ TENZING

Né dans le Tarn, j'ai grandi à Carmaux, une ancienne ville minière. Après l'obtention de mon bac, j'ai quitté mon département pour poursuivre des études supérieures. De mes premières années dans le marketing, j'ai poursuivi mon cursus en master communication.

Avec un parcours rythmé par plusieurs mobilités géographiques dans le Grand Ouest, Tenzing m'a donné l'opportunité de prendre conscience, véritablement, de mes compétences et d'opérer un virage professionnel.

UNE OPPORTUNITÉ INATTENDUE

Après un stage et une alternance dans un cabinet de conseil en tant que chargé de communication, l'idée de passer du côté opérationnel et devenir consultant était séduisante. Pour autant, mes diplômes ne me permettaient pas de me projeter dans ce poste, notamment par manque de compétences présumé.

Lors de ma recherche d'emploi, le hasard des algorithmes m'a permis de découvrir une offre chez Tenzing en tant que consultant opérationnel. J'ai été étonné et séduit par les engagements de l'entreprise, qui sortaient du cadre habituel des cabinets de conseil. Une candidature plus tard, le processus de recrutement était lancé. Lors des différentes phases d'entretiens et de tests, j'ai perçu un intérêt fort de la part de Tenzing pour mes compétences et mon savoir-être plus que pour mes diplômes et mes connaissances d'alors.

S'ÉPANOUIR DANS UN NOUVEAU MÉTIER

L'intégration a été ponctuée de plusieurs temps de formations et d'échanges informels avec mes nouveaux collègues. L'atmosphère bienveillante et l'attention sincère de chacun m'ont particulièrement marqué. Après quelques semaines, j'intégrais l'équipe Tenzing pour une première mise en situation auprès d'une association. En plus de vivre pleinement la dimension engagée de Tenzing dans le monde associatif, j'ai pu éprouver mes compétences et découvrir les réalités du métier de consultant. Aujourd'hui, mon parcours universitaire et l'accompagnement Tenzing me permettent non seulement de mener à bien mes missions avec compétences, mais aussi de progresser et avancer sereinement dans mon environnement professionnel passionnant.

CONTRIBUER À LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE POUR MIEUX COMPRENDRE ET MIEUX FORMER

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

→ En 2023, 4 contributions à des projets de recherche et réflexion ont été réalisées autour de nos axes « pratiques RSE » et « transformation des organisations » via nos 2 doctorants en CIFRE et notre organisme de recherche Quarere

Cible 2026 : 5

2

Faire évoluer les pratiques dans les organisations mais aussi les cursus académiques à travers des formations spécifiques : RH inclusives, transformation sociétale…

→ En 2023, 3 formations ont été dispensées au sein de Sciences Po Paris, l'Université Paris Dauphine et la fondation Bellon

Cible 2023 : 3

UN CONSTAT

Pour engager une transformation durable des modèles d'affaires et inventer des alternatives plus responsables, les organisations doivent être en mesure de s'appuyer sur des connaissances et développer une bonne compréhension de tous les facteurs sous-jacents : inégalités dans l'emploi, mobilité sociale au sein de l'entreprise, valorisation des compétences, mais aussi des enjeux peu ou moins abordés comme la diversité des transclasses au travail ou l'engagement et l'implication au travail.

Pour y parvenir, il est nécessaire de développer des connaissances pratiques et théoriques, de les rendre accessibles aux organisations et d'en faire des leviers de transformation. Cela nécessite une approche collective et décloisonnée qui rassemble et rapproche la communauté de la recherche et le cœur de l'entreprise.

DES ACTIONS CLÉS MISES EN PLACE

Tenzing a choisi de porter deux grandes thématiques de Recherche & Développement : la « transformation du travail et des organisations » et les « Pratiques de responsabilité sociale des entreprises ». Notre démarche allie des compétences en sciences sociales et en conseil pour décrypter les enjeux contemporains et futurs et transformer ces connaissances en solutions opérationnelles pratiques.

Le recrutement de doctorants dans le cadre de contrats CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) permet d'intégrer les chercheurs au sein de l'entreprise, qui devient ainsi à la fois terrain de recherche et d'expérimentation pour leurs réflexions sur des approches vertueuses d'organisation et de management. Cette proximité est, pour les équipes et les collaborateurs, une véritable source d'inspiration et permet de renforcer leurs connaissances sur ces différents enjeux. Cela vient nourrir et enrichir leurs analyses au service de nos clients, autant que les valeurs et causes que nous portons collectivement.

Leurs travaux nous permettent de bénéficier d'un regard externe et d'une analyse de nos usages. Ils font aussi l'objet de premières publications.

Au sein de Qaerere, notre matrice de double matérialité est par exemple le fruit de nos travaux R&D. Cette matrice interactive répond aux enjeux réglementaires (en conformité avec la CSRD) et reste aussi opérationnelle via une pérennisation d'une démarche continue sur les sujets ESG. La production de cette matrice facilite l'initiation du rapport de matérialité de nos clients.

Nous aspirons à agir plus en amont, dès la conception des cursus académiques ; notamment pour que les enjeux sociaux du développement durable comme la diversité ou l'égalité des chances, moins adressés, soient mieux pris en compte dans les formations universitaires. Cela est nécessaire pour permettre le développement d'une expertise spécifique qui permettra de construire les modèles d'organisation durables et sociaux. L'existence d'un socle académique dédié favorisera la production de savoirs et de connaissances fondamentaux pour faire évoluer les modèles au gré des transformations et des besoins des sociétés.

RENCONTRE AVEC MÉLANIE PORTE

CONSULTANTE CHERCHEUSE EN SOCIOLOGIE CHEZ TENZING

En 2023, nous avons lancé Quaerere, un organisme de recherche et de formation reconnu par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), dédié aux dirigeants et décideurs. Contrairement à l'activité de conseil traditionnelle qui se concentre sur la proposition de solutions immédiates aux problèmes d'entreprise, Quaerere adopte une approche intégrée qui mélange les sciences sociales, le conseil, et le design pour aborder les problématiques sous un nouvel angle.

Cette démarche permet une mise en perspective et une compréhension approfondie des sujets, facilitant ainsi une prise de décision éclairée tenant mieux compte du social dans sa complexité et, ce faisant, des enjeux auxquels font face les entreprises, pour *in fine* déboucher sur des solutions plus complètes et durables.

Nous avons ainsi développé des cycles de formation et des études ad hoc. Cette démarche se matérialise par des sessions semestrielles en petit groupe, animées par des chercheurs et basées sur la co-construction des savoirs, avec pour objectif le développement des connaissances à la fois pratiques et scientifiques. Les études *ad hoc* sont réalisées pour approfondir des problématiques spécifiques via des approches qualitatives ou quantitatives. Elles peuvent être menées en collaboration avec des partenaires académiques tels que l'Université Paris Dauphine, avec laquelle nous menons actuellement des recherches sur les impacts de la transition écologique sur le travail et les compétences professionnelles. Tenzing participe également activement à des séminaires et des événements universitaires, contribuant à un échange fructueux entre le monde académique et le secteur privé. Enfin, nous réalisons des interventions de conseil-recherche : des prestations qui enrichissent le conseil traditionnel par les perspectives et les apports des sciences sociales, offrant ainsi des résultats ancrés dans les réalités concrètes du terrain mis au regard des derniers résultats d'études. Notre approche est doublement utilitaire : répondre aux enjeux et besoins immédiats de nos clients et servir des sujets stratégiques à plus long terme visant à favoriser la transition sociale et écologique.

ACCOMPAGNER CEUX QUI LUTTENT SUR LE TERRAIN CONTRE LES INÉGALITÉS

1

Contribuer au développement et à la pérennisation d'acteurs qui œuvrent en faveur de l'égalité des chances à travers la mise en place d'un dividende sociétal

→ En 2023, 23 % des bénéfices nets ont été distribués à des acteurs œuvrant à la réduction des inégalités et/ou à la réussite éducative

Cible 2023 : 25 %

2

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

→ En 2023, 2,6 % des missions ont été réalisées en pro bono pour des associations

Cible 2023 : 5 %

UN CONSTAT

Face à des politiques publiques en faveur de l'égalité des chances et de la mobilité sociale jugées insuffisantes et aux résultats mitigés, la société civile et l'écosystème associatif se mobilisent massivement pour agir sur le terrain.

Malgré leur utilité reconnue, leur action est freinée par des financements et subventions publiques trop faibles pour leur permettre de mener à bien leurs missions. Selon une étude menée par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) début 2024 auprès de 50 associations, 62 % indiquaient ne pas avoir assez de financements pour réaliser leur objet social et 42 % d'entre elles avaient vu diminuer les subventions publiques. Parmi elles, 91 % précisaient que les difficultés à obtenir des financements sur le long terme étaient le principal frein à leur fonctionnement.

En parallèle, les organisations privées, dans le cadre de stratégie RSE, tendent à investir le champ des solidarités via leur finance-

91 %

DES 50 ASSOCIATIONS INTERROGÉES PRÉCISAIENT QUE LES DIFFICULTÉS À OBTENIR DES FINANCEMENTS SUR LE LONG TERME ÉTAIENT LE PRINCIPAL FREIN À LEUR FONCTIONNEMENT

ment. Dans le sillage de la loi de 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « Loi Aillagon », les partenariats entre associations et entreprises se multiplient, embarquant non seulement les grands groupes mais aussi les entreprises de taille intermédiaire. Un partenariat gagnant-gagnant, qui permet aux entreprises de traduire concrètement leurs engagements RSE et aux associations de s'assurer une source de revenus et de compétences. Car au-delà du don, le mentorat ou le mécénat de compétences sont également de plus en plus répandus, avec pour objectif le transfert de connaissances et de savoir-faire ou encore le partage d'outils et de méthodologies de travail permettant de professionnaliser le fonctionnement des structures associatives et de renforcer l'efficacité et la portée de leurs actions, et ainsi de contribuer à garantir leur pérennité et leur existence même.

DÉTECTER ET SURMONTER DES TENSIONS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

Maximiser l'impact de nos actions auprès des acteurs de terrain que nous soutenons et faire avancer les causes pour lesquelles nous nous engageons, nous oblige à nous questionner sur la façon dont nous concevons l'efficacité de ces actions et engagements d'une part, et notre relation avec ces associations d'autre part.

En 2023, nous avons fait le choix d'un financement pluriannuel (3 ans), et non fléché, pour offrir à ces structures la visibilité et la flexibilité dont elles ont besoin pour allouer et utiliser au mieux ces financements.

Notre première préoccupation doit porter sur le « retour sur investissement social » plus que sur le « retour sur investissement » classique. Une approche contre-intuitive pour une entreprise mais qui est au cœur de l'ESS.

Il s'agit d'accompagner des associations dont nous partageons les engagements et les valeurs sans fléchage de nos dons. Dans la pratique, nous finançons aussi bien salaires, locaux, matériel d'entretien, transport, essentiels pour le bon déroulement de l'activité. Il s'agit également de soutenir des structures ou des projets leur permettant de sécuriser leur lancement. Un engagement aux effets durables et bénéfiques pour les deux parties passe aussi et surtout par l'établissement d'une relation équilibrée dans laquelle les deux modèles apprennent l'un de l'autre et tissent un lien de confiance. Pour une entreprise, cela implique notamment de ne pas tenter d'imposer, même involontairement et inconsciemment, ses usages et sa culture aux acteurs de terrain qu'elle finance. L'ESS obéit à des logiques de fonctionnement et de management propres et les ignorer finirait par limiter la portée de notre soutien, et serait donc contre-productif.

DES ACTIONS MISES EN PLACE

Dividende sociétal

Depuis l'origine, Tenzing a fait de la répartition de la valeur un levier majeur pour mettre en œuvre sa mission. Ainsi, quelles que soient les évolutions de marché, nous avons continuellement investi (moyens humains et financiers) dans notre organisation à des fins sociales et nous avons préservé notre soutien au tissu associatif au travers du Prix Tenzing de l'égalité des chances :

- 500 K€ ont été investis dans notre projet social au seul titre de l'exercice 2023
- 950 K€ ont été redistribués depuis la création de Tenzing en 2016.

Ces deux sommes sont notre « dividende sociétal », notion au cœur des débats récents, qui apparaît comme le dispositif le plus efficace de partage de la valeur. Lorsque l'on parle de partage, il faut que les sommes allouées soient significatives à l'aune du chiffre d'affaires réalisé, des marges effectuées pour ne pas dévitaliser le concept de « dividende sociétal ». Chaque jour, de nombreuses entreprises partagent leur valeur : en s'ancrant sur leur territoire et maintenant ainsi l'emploi, en soutenant des collaborateurs et des collaboratrices dans des moments de vie clés, en recrutant et en formant, en soutenant des acteurs associatifs et sportifs locaux, en s'ancrant dans des chaînes de solidarité qui font le pays. Petites, moyennes ou grandes entreprises, il convient que chacun puisse faire selon ses moyens : pour redistribuer il faut le pouvoir, pour redistribuer il faut aussi le vouloir. Ainsi, ce n'est pas tant le niveau de « 23 % ou 25 % » qui prévaut que l'importance en soi de sa constance dans le temps, de sa consignation dans nos statuts associatifs, du niveau de redistribution de la valeur, qui peut varier selon les années et nos investissements sans que cela ne remette en cause notre dynamique de mission persistante dans la durée.

Monopoly des inégalités

Grâce au Prix Tenzing reçu en 2022, l'Observatoire des inégalités a financé le « Monopoly des inégalités » ; un jeu éducatif pour sensibiliser et faire réfléchir les enfants sur les inégalités et les discriminations avec la mise en place de règles injustes. Les personnages partent de situations plus ou moins favorisées en fonction de leur catégorie sociale, sexe, âge, origine, handicap, et sont impactés positivement ou négativement, par certains événements en fonction de cette situation initiale (tâches ménagères, obtention de diplômes, etc.).

Ce « Monopoly des Inégalités » a fait ses preuves dans le cadre scolaire et a été testée avec succès auprès d'un public d'adultes. L'Observatoire des inégalités avec le soutien de Tenzing adapte ainsi le jeu pour continuer de sensibiliser à ces enjeux et les promouvoir. Un outil supplémentaire soutenu par Tenzing pour sensibiliser le plus grand nombre aux inégalités sociales.

RENCONTRE AVEC JEAN-BAPTISTE NOUAILHAC

COFONDATEUR ET DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, EXCELLENCE RURALITÉS

En 2023, Excellence Ruralités était lauréat du Prix de l'égalité des chances. En janvier 2024, l'association publiait son premier rapport d'impact, élaboré en collaboration avec Tenzing.

Notre aventure avec les équipes de Tenzing a commencé par un soutien financier, puis nous les avons rapidement sollicités pour nous aider à produire notre premier rapport d'impact. Leur soutien a alors pris la forme d'un mécénat de compétences qui nous a confortés dans notre démarche tout en renforçant le sérieux de notre approche.

Tenzing a ainsi mis son expertise à notre disposition pour nous accompagner dans ce projet, à la fois sur la méthodologie et sur le contenu. Les équipes nous ont aidés à définir les indicateurs à mesurer puis à concevoir les outils pour le faire. Elles nous ont permis de mieux mettre en exergue les résultats et d'identifier les éléments à valoriser, à structurer nos contenus… Tenzing a également mis son réseau à notre disposition, nous permettant par exemple de rencontrer Jules Donzelot, sociologue et directeur scientifique de l'association JobIRL, spécialiste de l'égalité des chances éducatives.

Tenzing nous a ainsi accompagnés de bout en bout dans ce projet, jusqu'à la préparation de l'événement de présentation de notre rapport, du choix du lieu à la constitution des panels. Ce soutien nous a permis de réaliser un rapport concret et transparent, sur nos activités et nos résultats. Ce sujet de l'égalité des chances est très complexe et rares sont ceux qui s'y attellent avec autant de sérieux et d'humilité que Tenzing. Le soutien qu'ils nous ont apporté témoigne de la logique sociale profonde qui est au cœur de leur ADN.

« CE SUJET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES EST TRÈS COMPLEXE ET RARES SONT CEUX QUI S'Y ATTELLENT AVEC AUTANT DE SÉRIEUX ET D'HUMILITÉ QUE TENZING. LE SOUTIEN QU'ILS NOUS ONT APPORTÉ TÉMOIGNE DE LA LOGIQUE SOCIALE PROFONDE QUI EST AU CŒUR DE LEUR ADN. »

CERTIFIÉ B-CORP

Notre nomination Best for the World 2022 reconnaissait notre impact positif significatif en matière de gouvernance.

Elle signifie que Tenzing fait partie des 5 % des entreprises B-Corp les mieux notées au monde. Cette nomination récompensait notamment des initiatives comme la protection de notre mission dans nos statuts de société à mission, la publication d'un rapport de mission annuel, nos politiques et pratiques en matière d'éthique ainsi que la transparence dans le partage des informations financières. Dans une démarche d'amélioration continue, nous poursuivons nos efforts pour œuvrer à des modèles économiques plus inclusifs, équitables et régénérateurs, au service du bien commun.

Si nos engagements de mission portent essentiellement sur le pilier « social » de la RSE et sur les sujets de gouvernance, les enjeux écologiques et environnementaux ne sont pas en reste : déplacements bas carbone, achats responsables et durables, séminaire et team buildings écologiques.

Score BCorp : 105,5

LE DIFFICILE CHEMIN DE L'IMPACT

Comme chaque année depuis la création de Tenzing, notre rapport de mission met en lumière les preuves de notre engagement, comme une obsession de notre impact et de notre recherche de leviers pour contribuer toujours plus efficacement à la lutte contre les inégalités de destin.

Pourtant, l'impact ne permet pas toujours de savoir si une entreprise est dans le « juste », tout au mieux si elle s'améliore d'année en année. Tout dépend de l'étendue des interactions prises en compte. Conscients de cette limite, nous réalisons un travail constant d'implication de l'ensemble de nos parties prenantes, dépassant le seul champ du conseil en stratégie opérationnelle, ce qui s'est traduit en 2023 par l'obtention d'agréments d'organisme de Recherche & Développement (production de savoirs) et de formation (transmission de savoirs).

Au-delà de notre action auprès du tissu associatif, pour accroître notre impact, ces initiatives visent à créer de nouveaux outils pour aider nos clients à accélérer leurs transitions et à toujours mieux prendre en compte leurs interactions avec leurs écosystèmes. Il y a certes le développement de nos compétences en matière de transformation responsable, mais l'ADN de Tenzing nous a également dotés d'une sensibilité particulière par rapport aux transitions sociales et aux liens entre transition écologique et transition sociale, sujets que nous poussons chez nos clients.

Car nous avons créé Tenzing sur l'idée radicale que mettre la dynamique d'une entreprise au service d'un enjeu d'intérêt général est créateur de valeur(s) et de liens écosystémiques. Chaque jour, nous vivons à la fois les vertus mais aussi les difficultés à construire des modèles d'apprentissage qui sortent des standards. Chaque jour, nous sommes amenés à trouver des solutions, innovantes et impliquantes, aux tensions que créent la rencontre entre le temps long de notre mission et les temps courts de la gestion d'entreprise et des exigences de notre métier.

Cela ne peut se faire sans la mobilisation de l'ensemble de nos collaborateurs pour que chacun trouve son meilleur équilibre entre son intérêt individuel et l'intérêt collectif porté par la mission. Préoccupation constante du management, nous devons garder à l'esprit que ce sont les individus qui *in fine* font vivre les missions et rendent possibles les transitions. Or la somme des intérêts individuels ne fait pas un intérêt collectif. Cela invite donc à créer des récits pour les fédérer autour d'un engagement commun, ce à quoi peut être utile ce nouveau rapport.

Éric Delannoy
Président fondateur chez Tenzing

Andre François
Bassinot Mathilde
Baussand Elodie
Bchini Hadrien
Bellamy Louise
Besneville Anne-Lise
Bila-Deroussy Pathum
Blanckaert Juliette
Boullais Sophie

Chan Michel
Cheramy Cécile
Comparot Romain
Dekker Luna
Delarace Zoé
Delavault Shannon

L'ÉQUIPE

Delannoy Éric
Desperon Sébastien
Dewalles Clément
Dewilde Solène
Diallo Djemila
Dieumegard Simon
Dommel Annabelle
Douang Anne

Dubois Clara
Duchamp Hélene
Duchesne Philippe
Ellis Elliott
Fassih Nabil
Fournier Christian
Francois-Marsal Romain
Gharbi Galatée

Helaudais Romain
Hubert François
Iddir Liticia
Jegou Lucas
Juin Marie
Laloye Thibault
Lang Morgane
Lapiz Clara
Lapraye Saskia

Lesage Stéphanie
Levinet Andréa
Limnatitis Athina
Medina Julien
Mezou Gaspard
Pallincourt César

Porte Mélanie
Quenet Anatole
Ragot Samantha
Regnier Arnaud
Sarazin Thomas
Simionesco Antoine
Sriskandarajah Keerthiga
Tabrizi Kazem
Tea Laëtitia

TENZING

Van Der Hecht Clara
Vasseur Aurore
Vauclin Nicolas
Vercruysse Jordan
Vidal-Flouriot Lise
Zheng Carole

Alors que nous continuons de faire la preuve de l'impact de notre modèle, 2023 a été l'occasion pour nous de nous renforcer sur les enjeux environnementaux.

Signifiant « Coulure » en Polonais, *Kapi* est une œuvre qui traite de la singularité obtenue par le jeu de l'accident provoqué.

En peinture, une coulure ou une goutte est souvent considérée comme une erreur, une rature, un défaut de création alors que finalement, elle est aussi la trace visible et indiscutable de la présence de l'artiste dans l'œuvre. De ce passage entre la maîtrise du geste à la confiance donnée par l'homme à la matière, il concède à l'œuvre son originalité forte et unique. Elle est la part de l'Humain au cœur même de l'Art qui appartient plutôt à l'univers du mystique.

Dans un monde aussi régit que celui de l'entreprise, l'imprévu et la singularité trouvent difficilement leur place et l'humain est souvent sacrifié au profit de l'ensemble.

Il m'a semblé cohérent d'associer cette œuvre à Tenzing car elles défendent des valeurs communes de mise en avant des particularités qui forment les matières et les hommes, celles qui composent l'ensemble sans pour autant se brider. Au contraire, l'entreprise nouvelle doit être à l'écoute des identités qui la forment pour l'emmener au-delà de ses espérances. Ce supplément d'âme « Tenzing » viendrait peut-être de là ?

LEXIQUE

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.

DIVIDENDE SOCIÉTAL

Le dividende sociétal est la partie de la valeur générée par une entreprise redistribuée à la société, valorisant ainsi le capital social et environnemental. Ce concept soutient des initiatives pour une société plus juste et durable, alignant l'activité économique avec des objectifs sociaux et écologiques, en accord avec la loi Pacte.

ENGAGEMENT

L'engagement est la participation volontaire et consciente à des objectifs communs, notamment dans le cadre d'une société à mission, où il signifie une implication active pour réaliser des buts sociaux, environnementaux ou de gouvernance. Cela reflète un rôle de citoyenneté au sein de l'entreprise, intégrant responsabilité et initiative personnelle.

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.

IMPACT

L'impact est la modification environnementale, sociale ou de gouvernance induite par une activité, évaluée quantitativement (ampleur, portée, irrémédiabilité, occurrence) et qualitativement (pertinence, cohérence, efficacité). Il mesure les changements positifs ou négatifs, intentionnels ou non, liés à une entreprise ou une politique.

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. »

MIXITÉ SOCIALE

La mixité sociale est un état qui désigne la cohabitation sur un même lieu de groupes sociaux aux caractéristiques diverses (origine sociale, 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.

MOBILITÉ SOCIALE

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).

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.*

TENSION

La tension nécessite de gérer les incompatibilités entre différentes promesses portées par une mission, impliquant un effort significatif pour aligner les pratiques organisationnelles avec les engagements de la mission.

BIBLIOGRAPHIE

CONCERNANT LES POLITIQUES D'OUVERTURE SOCIALE DES GRANDES ÉCOLES :

« Grandes Écoles : des politiques d'"ouverture sociale" en échec » – Cécile Bonneau, Pauline Charousset, Julien Grenet, Georgia Thebault

« Course à l'excellence : un biais de classe évident, un biais de genre en mouvement » – Julien Gossa, Hugo Harari-Kermadec

« Des classes préparatoires et des grandes écoles toujours aussi fermées » – *Observatoire des inégalités*

CONCERNANT LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT DES CABINETS DE CONSEIL :

« Entreprendre et dominer : le cas des consultants » – Sylvain Thine, Paul Lagneau-Ymonet, François Denord, Rémy Caveng

« Dans les cabinets de conseil, des "armées de clones" issus des grandes écoles » – Alice Raybaud

« Stratégies de recrutement dans le conseil » – Enquête *Syntec Conseil* & *Université Paris Dauphine – Irisso* de Louise Bellamy

« Le conseil en management : un secteur "école" ? » – Yannick Fondeur, Catherine Sauviat

« Il existe un classement officieux des cabinets de conseil qui épouse la hiérarchie des grandes écoles : les "Big 3" sont réservés strictement à HEC, l'ESSEC, et l'ESCP » – Sébastien Stenger