

RAPPORT DE MISSION 2025



CHANGE
TO
TRANS-
FORM

Œuvre sur la 4^e de couverture:
Transform The Change, 2024

RAPPORT DE MISSION 2025



Tenzing Conseil
12 rue Godot de Mauroy
75009 Paris
www.tenzingconseil.fr

SOMMAIRE

ÉDITO
P. 06

**LES FAITS
MARQUANTS
DE 2025**
P. 20

ENGAGEMENT 1
P. 26

**TENZING
EN CHIFFRES**
P. 08

**NOTRE RAISON
D'ÊTRE**
P. 10

ENGAGEMENT 2
P. 34

ENGAGEMENT 3
P. 42

ENGAGEMENT 5
P. 56

**L'ÉQUIPE TENZING
CONSEIL**
P. 64

LEXIQUE
P. 66

ENGAGEMENT 4
P. 48

BIBLIOGRAPHIE
P. 68



L'ART DE CONCILIER : MISSION ET AMBITIONS

Cette année, plus encore que les précédentes, nous avons considéré que le rapport de mission ne pouvait pas être un exercice de réaffirmation de nos intentions. Il devait permettre de rendre compte de ce qu'une société à mission décide réellement de maintenir lorsque le contexte devient moins favorable.

L'année 2025 a en effet mis notre modèle à l'épreuve. Le marché du conseil s'est contracté. Les sujets de transformation sociale et environnementale ont, dans de nombreuses organisations, été ralentis, reportés ou ramenés à des considérations de court terme. La pression sur les prix s'est accrue. Les recrutements ont diminué dans le secteur.

Or notre modèle repose précisément sur des engagements qui supposent d'investir, parfois avant même que cela soit économiquement rationnel à court terme : recruter des profils que les entreprises et les cabinets de conseil n'envisagent pas comme recrutés ; maintenir des travaux de recherche sur la question de l'emploi et du travail parce que nous sommes convaincus qu'ils sont nécessaires aux entreprises comme à la société ; partager une partie de la valeur créée ; continuer à soutenir des associations et des projets collectifs. Dans un tel contexte, il aurait été possible de suspendre ces engagements ou de les réduire à ce qui était immédiatement utile. Nous avons fait un autre choix. **Parce que ces engagements sont volontairement intriqués à notre modèle organisationnel, y renoncer aurait été renoncer à ce qui fait Tenzing Conseil.**

Nous avons maintenu les recrutements qui

traduisent notre engagement en faveur de l'ouverture sociale, alors même que notre besoin de ressources diminuait. Nous n'avons pas interrompu de périodes d'essai pour des raisons économiques. Nous avons poursuivi nos investissements de recherche. Nous avons continué à consacrer une partie de la valeur créée au dividende sociétal et au soutien du monde associatif.

Cette année, à l'aube de nos dix ans, nous avons publié notre premier ouvrage consacré au dividende sociétal que nous présenterons un peu plus loin. Il prolonge une conviction ancienne : **le partage de la valeur, l'investissement dans les personnes et la recherche, le soutien au monde associatif relèvent d'une même conception de l'entreprise et de sa responsabilité dans le temps long.**

Ces choix n'ont pas été neutres, mais ils disent ce qu'est, pour nous, une société à mission : non pas une entreprise qui affiche des engagements lorsque les conditions sont favorables, mais une entreprise qui s'en sert comme **boussole.**

Ce rapport ne raconte donc pas une année de croissance exceptionnelle. Il rend compte d'une année de robustesse. Notre ambition n'était pas de faire davantage à tout prix. Elle était de tenir : maintenir nos engagements, préserver nos salariés, continuer à investir dans l'avenir et conserver un équilibre économique solide. Elle confirme également que les choix faits depuis plusieurs années n'étaient pas seulement adaptés à une période de croissance.

Les pages qui suivent ne décrivent pas une juxtaposition d'actions. Elles rendent compte d'un ensemble de choix liés entre eux. Le recrutement, la recherche, le partage de la valeur, le soutien au monde associatif et les modalités de gouvernance procèdent d'une même logique : **considérer que la performance d'une entreprise se mesure aussi à ce qu'elle décide de préserver lorsque le contexte se tend.**

Laëtitia Tea
Présidente du comité de mission.

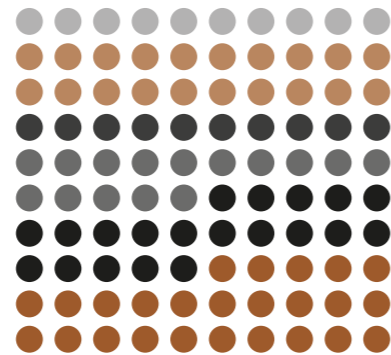
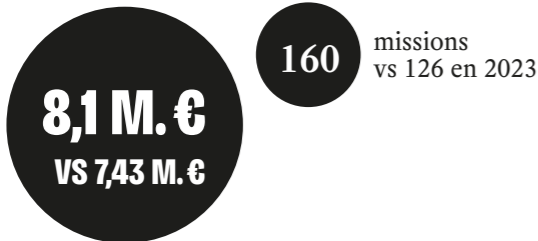


TENZING

Tenzing Conseil 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



NATURE DES MISSIONS

Expérience client: 10 %
Change: 20 %
Prism: 10 %
Ressources Humaines: 15 %
Organisation: 20 %
Transformation responsable: 25 %

PRIX DE L'ÉGALITÉ DES CHANGES



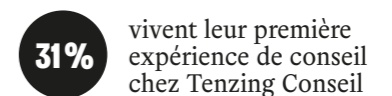
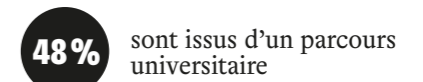
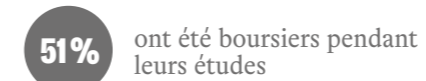
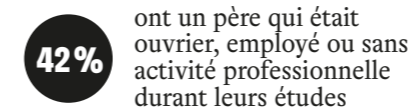
QUI ŒUVRENT EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANGES



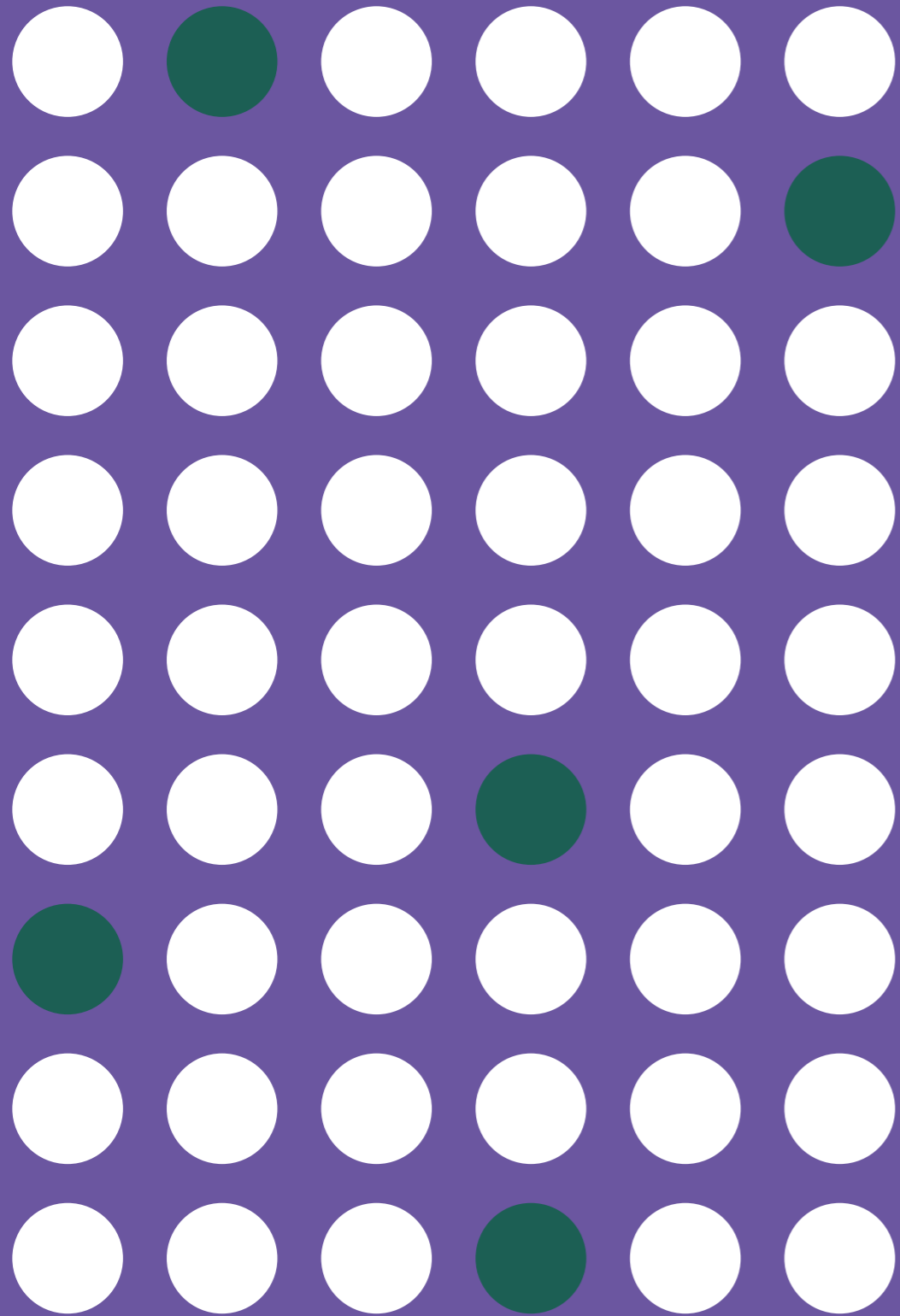
COLLABORATEURS

AU 31/12/2025

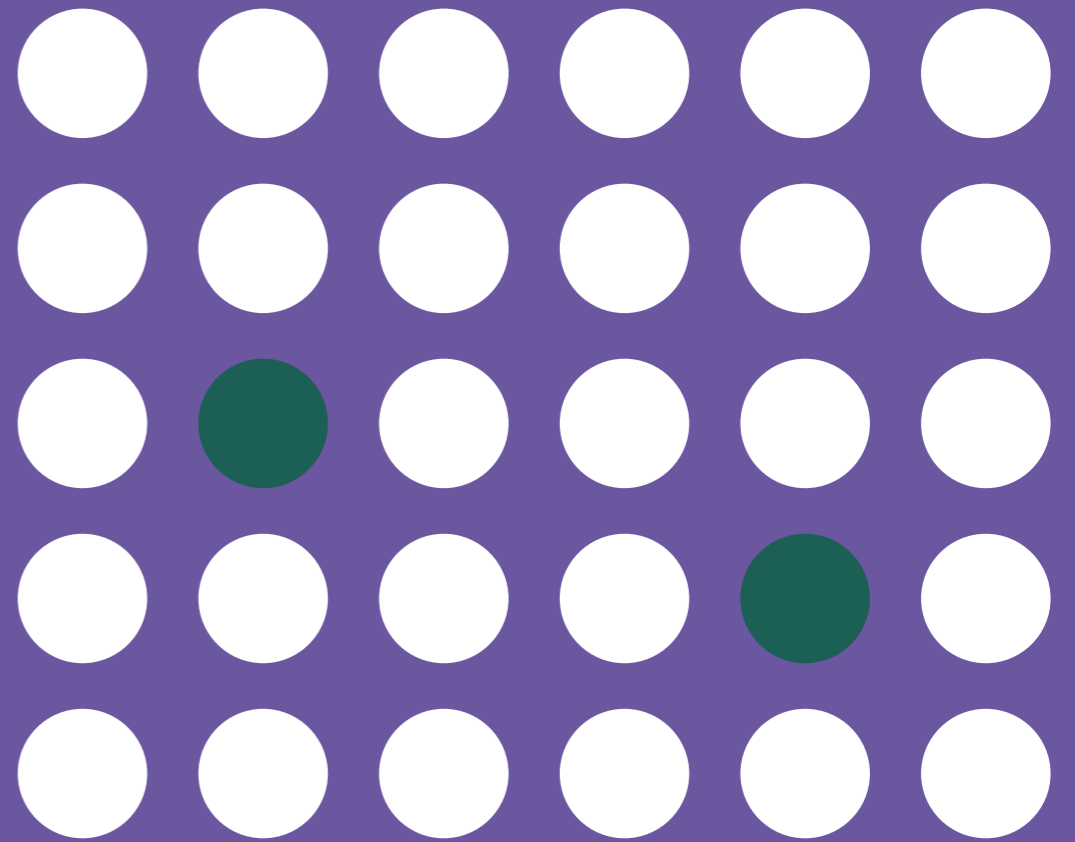
FOCUS SUR LA MIXITÉ SOCIALE



Source : évaluation d'impacts 2025



LA RAISON D'ÊTRE DE TENZING



PROMOUVOIR

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 et promouvoir la réussite scolaire et professionnelle faisant l'objet d'inégalité sociale.

LA RÉUSSITE

SCOLAIRE

ET PROFESSIONNELLE

DES PERSONNES

FAISANT

L'OBJET

D'INÉGALITÉS SOCIALES

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.»



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.

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.

ORIENTER,

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

Il propose des pistes d'action complémentaires afin d'atteindre les objectifs 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 de ces recommandations et modalités de mise en oeuvre.

CHALLENGER,

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

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

ÉVALUER



MARIE-HÉLÈNE PLAINFOSSE
Novaltis Consulting,
Associée



EMMANUEL RIVAT
Fondateur de l'agence
Phare



GRÉGOIRE BORST
Directeur du lab
LaPsyDE

COMITÉ DE MISSION



VINCENT JAROUSSEAU
Photographe et
documentariste



ANTOINE SIRE
Ex-Directeur de
l'Engagement BNP Paribas



ÉLISE CURIONI
Directrice du Fonds de
Dotation Demain de Sézane



CLARA VAN DER HECHT
Consultante Tenzing
Conseil



LAËTITIA TEA
Présidente du Comité
de mission



ÉLODIE BAUSSAND
Associée Tenzing Conseil et
Membre invitée permanent

AVIS DE L'ORGANISME

L'audit de la qualité de société à mission de Tenzing intervient dans un contexte où le modèle de mission a été mis à l'épreuve du fait d'un contexte économique très défavorable.



Nous avons particulièrement été à l'écoute de toutes les décisions qui ont été prises, de toutes les actions qui ont été menées dans ce contexte si particulier. L'audit de la qualité de société à mission d'une entreprise n'est pas un audit sanction, c'est un audit qui, comme son nom l'indique, sert à écouter les femmes et les hommes qui se sont mobilisés tout au long de la période pour faire vivre la mission. Nous avons pu écouter et échanger avec de nombreux acteurs internes et externes de la mission de Tenzing qui témoignent tous de l'engagement de Tenzing malgré un contexte défavorable. Les dirigeants témoignent de choix difficiles pris dans le sens de la mission alors que les circonstances auraient pu les amener à renoncer. « Ces choix n'ont pas été neutres, mais ils disent ce qu'est, pour nous, une société à mission : non pas une entreprise qui affiche des engagements lorsque les conditions sont favorables, mais une entreprise qui s'en sert comme boussole. »

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 lien entre la raison d'être inscrite dans ses statuts et l'activité de la société – le lien entre les objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts et l'activité de la société – le suivi de l'exécution de la mission par le comité de mission – la composition du comité de mission / la présence d'un responsable de mission – les conclusions favorables du comité de mission sur la pertinence des objectifs – la possibilité de vérifier l'exécution des objectifs

Par conséquent, Tenzing respecte chacune des conditions de l'article L 210-10 lui permettant de faire état de la qualité de société à mission.

TIERS INDÉPENDANT

AVIS DU COMITÉ

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.

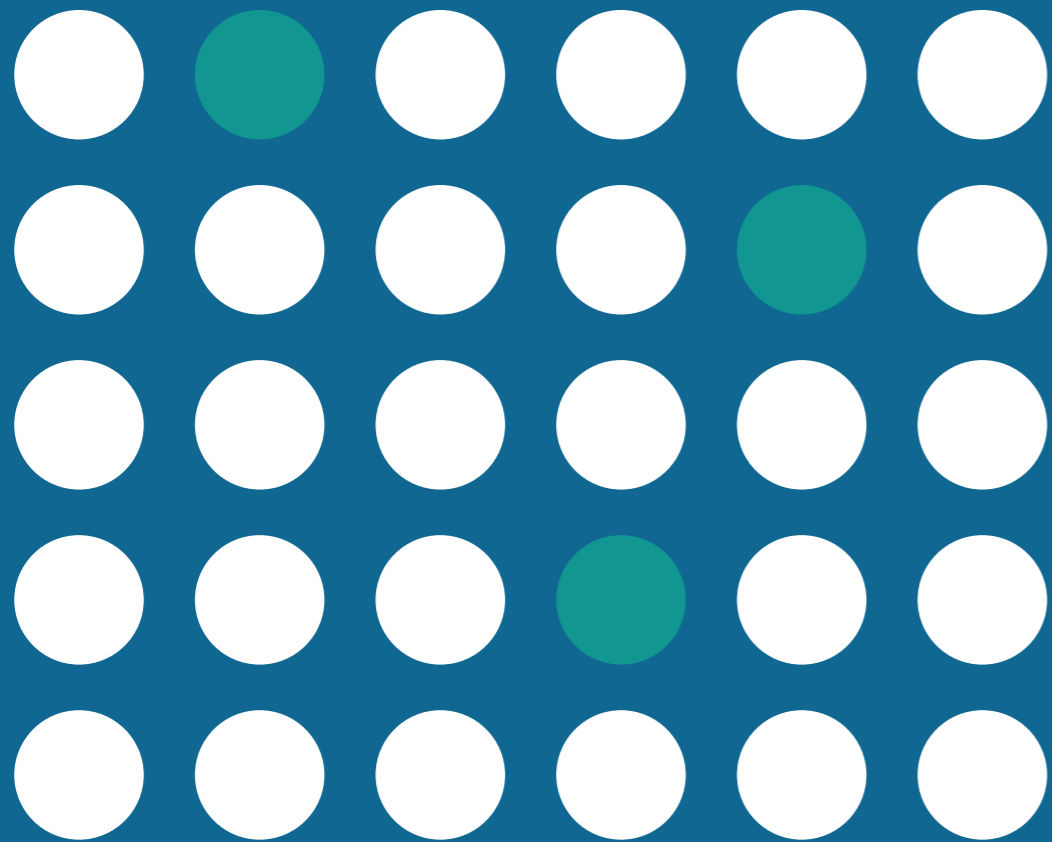
Cette démarche est en adéquation avec sa raison d'être de « Promouvoir la réussite scolaire, sociale et professionnelle du plus grand nombre, en veillant tout particulièrement aux personnes subissant des discriminations de toute nature (sociale, culturelle, géographique, ...) », et en mettant l'accent 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'essai-mage qui progresse, notamment dans l'accompagnement à la recherche et vis-à-vis du monde associatif.

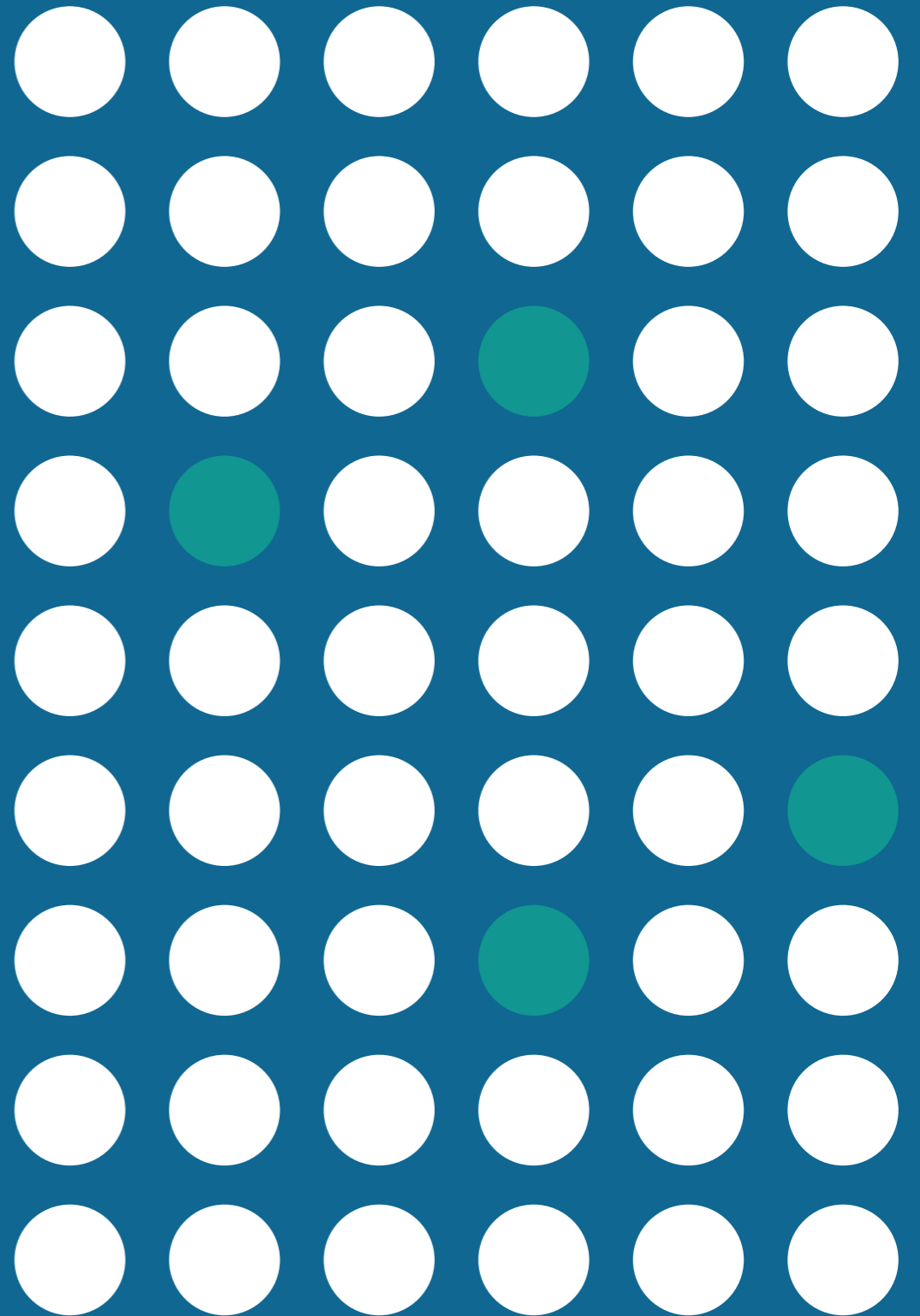
Cependant, il reste des défis pour se faire connaître et reconnaître par les publics cibles de l'action Tenzing, éloignés du métier du conseil. L'engagement constant de Tenzing dans le déploiement de sa mission est manifeste et contribue à solidifier un modèle d'affaires de plus en plus cohérent et diversifié. 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.



DE MISSION



LES FAITS MARQUANTS DE 2025



1 FÉVRIER 2025:
ANIMATION DU SÉMINAIRE SCIENCES PO ET TENZING CONSEIL «QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN?»



Interroger les modèles organisationnels de demain

Le séminaire, coorganisé par Sciences Po et Tenzing Conseil, visait à analyser, à partir d'une combinaison de revue de littérature, d'études de cas, de témoignages et d'apports académiques, les modèles organisationnels contemporains en identifiant leurs fondements intellectuels, les attentes associées à leur déploiement, les mécanismes de diffusion dans les organisations ainsi que les conditions de leur réussite ou de leurs limites, tout en interrogeant leurs implications sur les formes de coopération, les collectifs de travail et les transformations du capitalisme. En conclusion, les travaux montrent un décalage persistant entre les principes affichés des modèles dits « nouveaux » et leurs effets réels : malgré une volonté de rupture avec les formes traditionnelles, ces modèles reproduisent fréquemment, sous des formes renouvelées, des logiques de contrôle, de rationalisation et de standardisation héritées du taylorisme, ce qui conduit à considérer que leur capacité à dépasser les limites des organisations classiques reste partielle et dépendante de leurs conditions d'implémentation.

Ce séminaire a fait l'objet d'une publication publiée en Juin 2025

2 JUIN:
ARRÊT DES RECRUTEMENTS EN DEHORS DES CONSULTANTS EN FORMATION

Maintenir une politique de recrutement inclusive malgré un contexte économique dégradé

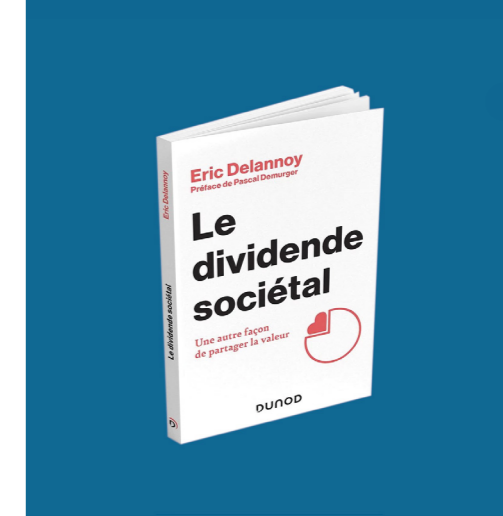
L'année 2025 a été marquée par un ralentissement économique significatif notamment dans le secteur du conseil, conduisant de nombreux cabinets à geler leurs recrute-

ments. Dans ce contexte, Tenzing Conseil a fait le choix de maintenir sa politique volontariste en matière de recrutement des jeunes mais de geler les autres recrutements.

Fidèle à son engagement, le cabinet a poursuivi l'intégration de jeunes talents issus de parcours variés, recrutés en dehors des viviers traditionnels du conseil: 4 consultants ont ainsi été recrutés en 2025.

Ce choix illustre la place centrale accordée au recrutement et à la formation des jeunes diplômés dans le modèle de l'entreprise.

3 JUIN:
PUBLICATION PAR ERIC DELANNOY «LE DIVIDENDE SOCIÉTAL, UNE AUTRE FAÇON DE PARTAGER LA VALEUR»



Renforcer le partage de la valeur au service de l'intérêt général

En 2025, Eric Delannoy, Président de Tenzing Conseil, publie *Le dividende sociétal, une autre façon de partager la valeur* aux Éditions Dunod. Dans un contexte marqué par des fractures sociales persistantes et l'accélération des besoins liés à la transition écologique, cet ouvrage interroge les leviers permettant de mobiliser davantage de ressources au service de l'intérêt général, sans alourdir la pression fiscale.

Cette réflexion s'appuie sur des pratiques concrètes déjà mises en œuvre par plusieurs entreprises, dont Tenzing Conseil. Depuis sa création, le cabinet consacre en effet 25% de ses bénéfices au financement d'associations, de projets et d'initiatives engagés dans la lutte contre les inégalités éducatives, tout au long du parcours scolaire.

4 OCTOBRE:
ANNULATION DE L'APPEL À PROJETS 2025

Pérenniser le soutien aux associations dans un contexte de contraction des financements

En 2025, le secteur associatif a été particulièrement fragilisé par la baisse des financements, conduisant certaines structures à cesser leurs activités. Dans ce contexte, les décisions de gel ou de réduction des dons ont entraîné des répercussions directes sur les bénéficiaires.

Face à ces enjeux, Tenzing Conseil a fait le choix de maintenir son engagement en poursuivant le financement des associations déjà soutenues via le Prix Tenzing. Le cabinet a ainsi privilégié la consolidation de son portefeuille existant, plutôt que le lancement de nouveaux partenariats, afin de garantir un soutien durable aux structures accompagnées.

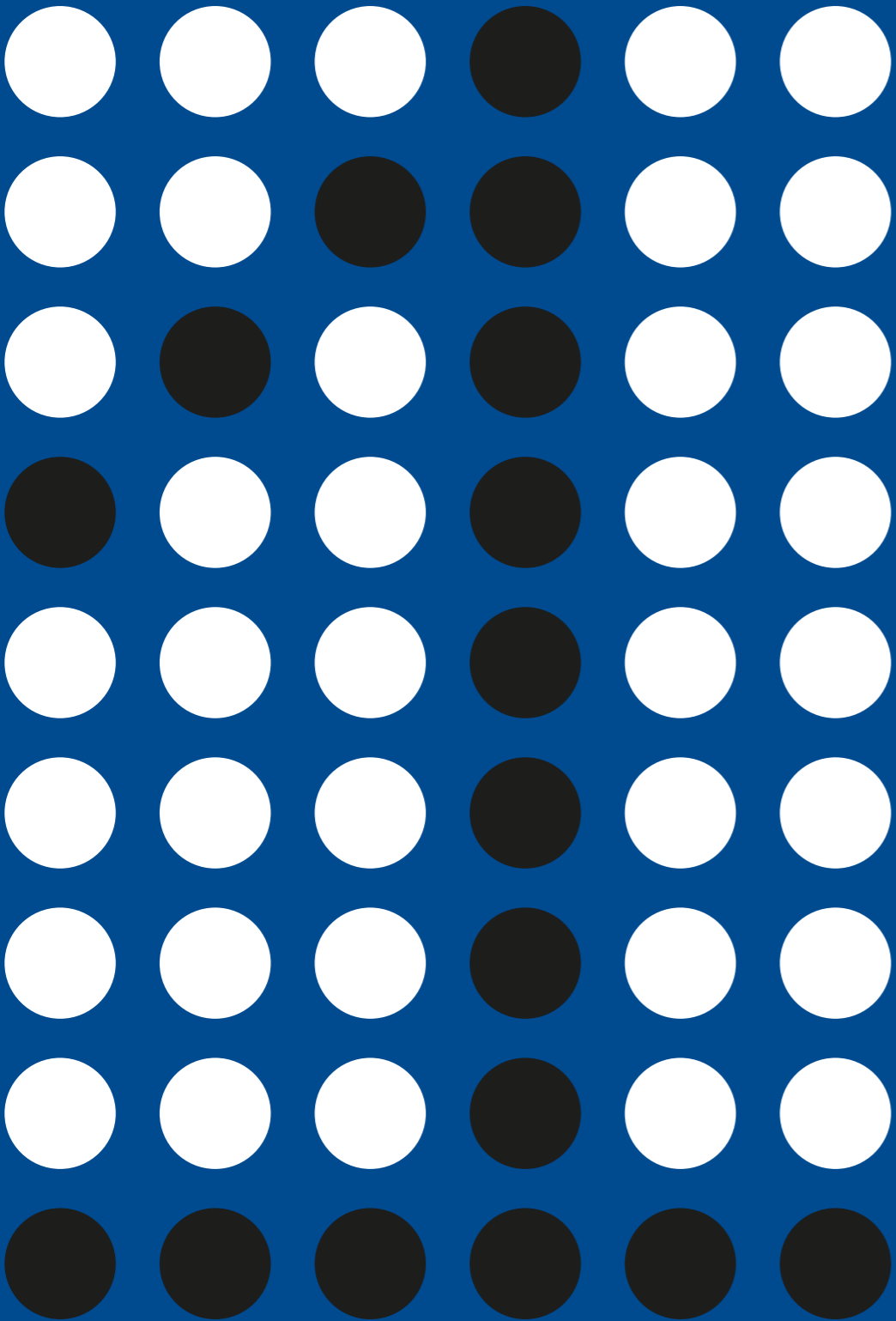
5 DÉCEMBRE:
RENOUVELLEMENT DE LA COTATION G1 BANQUE DE FRANCE

Consolider un modèle économique robuste et reconnu

Depuis 2023, Tenzing Conseil bénéficie d'une cotation stable de la Banque de France (G1), positionnant le cabinet parmi les 3% des entreprises les mieux notées du secteur du conseil. Cette stabilité témoigne de la solidité du modèle économique et de la qualité de la gestion de l'entreprise.

La constance de cette évaluation dans le temps constitue un indicateur indirect de la robustesse du modèle d'entreprise, fondé sur un projet collectif et une répartition de la valeur maîtrisée et non accaparante.

Ce positionnement s'inscrit dans une logique de capitalisme durable, favorisant à la fois la résilience économique et la stabilité sociale, et contribuant ainsi à la pérennité de l'entreprise.



NOUS ADOPTONS ET PROMOUVONS

48%

des consultants en poste sont issus de filières grandes écoles ou font l'objet d'inégalités sociales et territoriales.

Cible 2025 : 45%

DES PROCESSUS

100%

des collaborateurs sont accompagnés dans leur progression.

Cible 2025 : 95%

100%

des managers savent parler de la mission et des engagements de Tenzing Conseil

Cible 2025 : 90%

VALORISANT LES COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES

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

Dans le rapport de mission 2023, nous formulons l'ambition de maintenir dans la durée les caractéristiques de notre modèle malgré la croissance du cabinet : recruter en dehors des viviers traditionnels du conseil, accompagner les collaborateurs dans leur progression et faire vivre des pratiques managériales cohérentes avec cette ambition.

Chez Tenzing Conseil, l'égalité des chances repose sur une conviction simple : **les diplômes ne doivent pas seuls expliquer les trajectoires professionnelles**. Dans un marché du conseil où les recrutements restent fortement concentrés sur un nombre limité d'établissements et de profils, nous faisons le choix de regarder les compétences, les potentiels et les individus.

Notre cible de recrutement répond à un constat : à diplôme équivalent, les trajectoires restent fortement différenciées selon l'origine sociale, l'établissement fréquenté ou les codes acquis. Le conseil constitue à la fois un filtre d'entrée et un accélérateur de carrière.

En ouvrant ce secteur à des profils issus d'universités, de parcours en alternance ou de territoires et milieux sociaux moins représentés, nous cherchons à agir sur les mécanismes qui structurent durablement les parcours.

L'année 2025 a été marquée par un ralentissement du marché du conseil. Dans un contexte de baisse de l'activité, de contraction des recrutements et de gel des embauches dans de nombreux cabinets de conseil, nous avons aussi réduit le volume global de nos recrutements sans remettre en question notre engagement. Si notre objectif initial était d'atteindre 65 collaborateurs en fin d'année ;





nous avons continué d'embaucher des consultants pour qui Tenzing Conseil était leur première expérience ou première expérience en conseil, mais nous n'avons pas remplacé les départs.

Préserver un principe clé, non négociable : continuer à recruter des profils jeunes, souvent issus de filières hors grandes écoles ou confrontés à des inégalités sociales et territoriales, même lorsque ces recrutements ne répondent pas aux critères économiques classiques.

PRÉSERVER UN PRINCIPE CLÉ : CONTINUER À RECRUTER DES PROFILS JEUNES, SOUVENT ISSUS DE FILIÈRES HORS GRANDES ÉCOLES OU CONFRONTÉS À DES INÉGALITÉS SOCIALES ET TERRITORIALES

L'arbitrage n'a donc pas porté sur la cible de recrutement, mais sur le volume global des embauches. Sur 6 recrutements de jeunes profils initialement prévus, 4 ont ainsi été réalisés. Cet arbitrage traduit la priorité donnée à la sécurisation de l'emploi des jeunes malgré le ralentissement de l'activité.

En 2025, 48 % des consultants en poste sont issus de filières hors grandes écoles ou font l'objet d'inégalités sociales et territoriales, pour une cible fixée à 45 % L'ambition formulée en 2023 est ainsi atteinte malgré un contexte moins favorable.

Cette politique suppose un investissement important en recrutement, formation et accompagnement. Dans un contexte où le ralentissement de l'activité pouvait conduire à réduire les temps consacrés à l'intégration

OBJECTIF STATUTAIRE 1 RESPECTÉ

Le processus de recrutement comme le processus d'accompagnement dès l'arrivée chez Tenzing Conseil sont des moyens particulièrement adéquats vis-à-vis de l'objectif visé.

et au développement des équipes, nous avons maintenu les dispositifs d'accompagnement de proximité, de coaching, de feedback et d'apprentissage en mission.

Chaque collaborateur bénéficie ainsi d'un dispositif favorisant l'acquisition de compétences transférables et valorisables. **En 2025, 100 % des collaborateurs sont accompagnés dans leur progression, pour une cible de 95 %.**

EN 2025, 100 % DES COLLABORATEURS SONT ACCOMPAGNÉS DANS LEUR PROGRESSION

Notre modèle repose sur sa compréhension et son appréhension par le corps managérial, vecteur de transmission essentiel. Cette transmission s'effectue par le compagnonnage des directeurs et des associés et les pratiques de pair à pair. En 2025, 100 % des managers se sont appropriés et savent parler de la mission et des engagements de Tenzing Conseil, pour une cible de 90 %. Là encore, l'objectif fixé en 2023 est atteint et constitue un point de vigilance pour la suite : maintenir ces caractéristiques du modèle malgré un contexte économique durablement plus contraint.



INTERVIEW DE JOAN ESPEJEL

MANAGER CHEZ TENZING CONSEIL

ger. A travers ce rôle, je constate que la fonction managériale retrouve sa dimension **d'accompagnement, de développement**, qu'elle a souvent tendance à perdre dans d'autres contextes face aux urgences opérationnelles qui prennent le pas.

En mission également, la fonction s'exerce de façon très différente chez Tenzing Conseil. Les objectifs de mission sont définis non seulement pour **soutenir le consultant dans l'atteinte ses objectifs annuels**, mais aussi pour lui permettre autant que possible de **développer des compétences qu'il ou elle a le souhait de travailler dans ce contexte spécifique**. Au quotidien, l'autonomie et le déséquilibre avant sont favorisés, et un grand soin est accordé à la qualité du feedback. En tant que managers, nous sommes garants du modèle de Tenzing Conseil dans des contextes de missions qui viennent parfois en challenger certaines dimensions. C'est à nous que revient la responsabilité de préserver des conditions propices au développement des compétences des consultants, notamment en échangeant régulièrement avec nos clients.

Après 10 ans d'existence, le modèle managérial de Tenzing Conseil est plus vivant que jamais. Il ne se passe pas un mois sans que nous n'ayons, avec les directeurs et associés ainsi qu'avec les consultants, des échanges ou des sessions de travail pour continuer à **l'améliorer!**»

«Être manager chez Tenzing Conseil est une mission très différente par rapport à ce que j'ai pu vivre lors de mes expériences précédentes.

Le fait que le collaborateur soit systématiquement mis au cœur des préoccupations a de nombreuses conséquences très concrètes, et je suis heureux de constater après deux années au sein du cabinet qu'il existe une volonté permanente d'aligner les actes avec les mots.

Chaque manager se voit attribuer la responsabilité de suivre deux à trois consultants en moyenne tout au long de l'année. Au-delà d'un rôle, classique dans le secteur du conseil, consistant à faire le lien avec les managers de missions pour structurer les feedbacks et suivre la réalisation des objectifs annuels, j'établis avec chaque consultant une relation très individualisée et réciproque, dont chacun a la responsabilité de la nourrir pour qu'elle soit réellement utile. Aucune de ces relations ne se ressemblent, et c'est un défi autant qu'un plaisir en tant que mana-

INTERVIEW DE CHLOÉ GUY

CONSULTANTE CHEZ TENZING CONSEIL

« Originaire de Dordogne, j'ai grandi au sein de l'exploitation agricole familiale, située dans un village rural de la "diagonale du vide".

Après l'obtention de mon baccalauréat, j'ai quitté ma région pour poursuivre mes études supérieures. Titulaire d'une licence de langues, je me suis d'abord orientée vers un master en commerce international à Perpignan avant de réaliser que cette voie ne correspondait pas pleinement à mes aspirations. C'est finalement au sein du master Conseil en Entreprises de l'Université Sorbonne Paris Nord que j'ai trouvé un cursus en adéquation avec mes centres d'intérêt et mon projet professionnel.

Une rencontre porteuse de sens

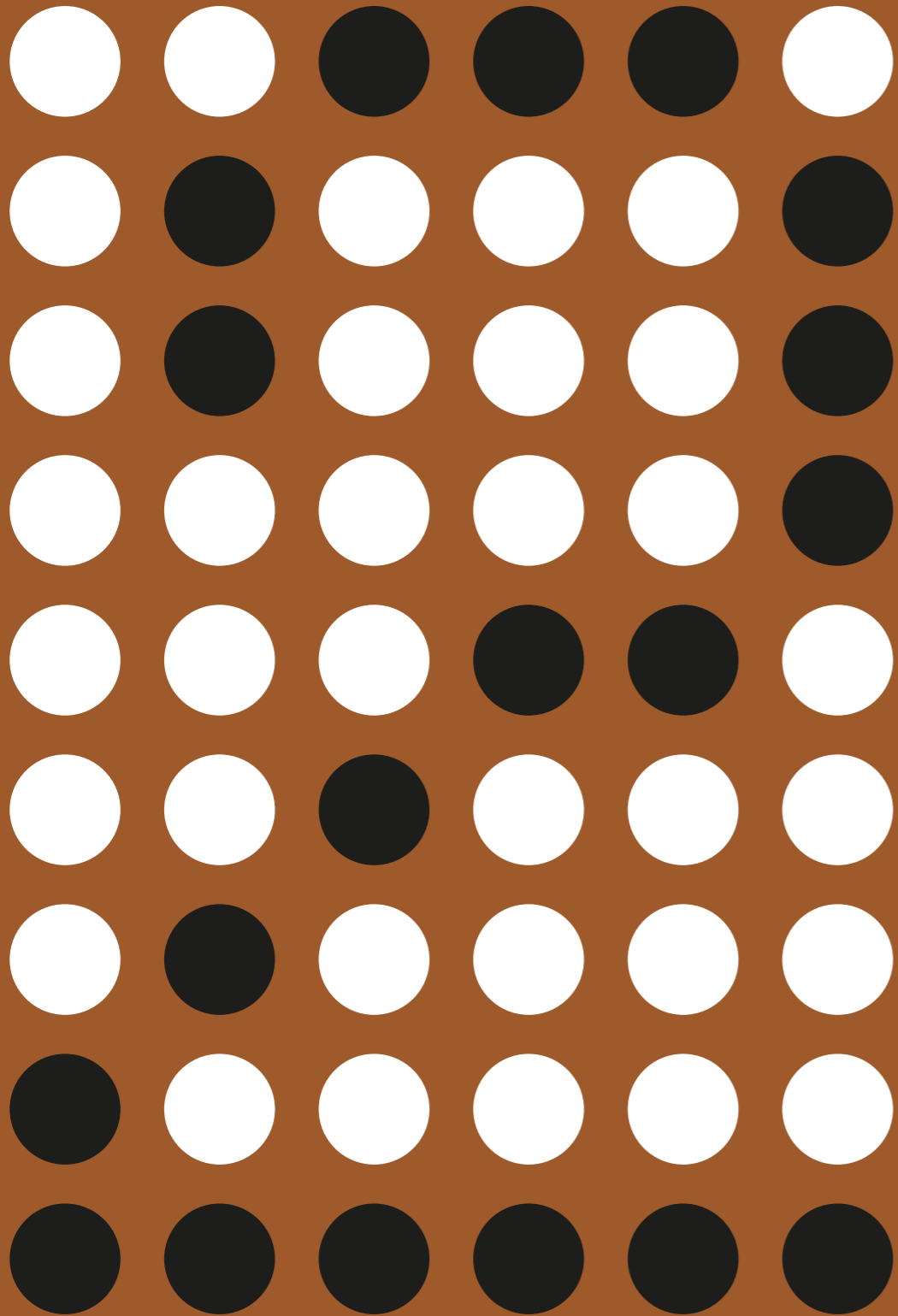
J'ai découvert Tenzing Conseil grâce à ma responsable de master. Ce qui a immédiatement retenu mon attention est l'engagement social du cabinet. Cette rencontre m'a également permis d'élargir ma compréhension de la RSE, en prenant conscience qu'elle ne se limite pas aux enjeux environnementaux mais englobe également des dimensions sociales essentielles. Les actions menées en faveur de l'égalité des chances, le Prix Tenzing ou encore le statut de société à mission sont autant d'engagements qui ont trouvé un écho particulier dans mon parcours et mes convictions.

Le processus de recrutement a renforcé cette première impression positive. À rebours de certaines pratiques reposant sur des tests standardisés ou des exercices de logique abstraite, les différentes étapes privilégiaient des mises en situation concrètes permettant d'évaluer les compétences de manière opérationnelle. Les échanges menés tout au long du parcours de recrutement ont également accordé une place importante à mon parcours, à sa singularité et aux compétences que celui-ci m'avait permis de développer.



Un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement

Depuis mon arrivée chez Tenzing Conseil, je suis particulièrement marquée par la proximité entre les équipes dirigeantes et les consultants. Les associés et directeurs sont pleinement impliqués dans les missions et accessibles au quotidien. **Cette culture de la collaboration, fondée sur la confiance, favorise les échanges, l'apprentissage et la progression professionnelle. Elle constitue également un facteur clé d'épanouissement dans l'exercice du métier de consultant.**»



NOUS RÉALISONS DES MISSIONS DE CONSEIL

1140€

taux journalier moyen, hors missions associatives et pro bono
Cible 2025 : 1200%

94%

de taux de satisfaction client
Cible 2025 : 90%

EN STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

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

Dans le rapport de mission 2023, nous formulons l'ambition de poursuivre la montée en puissance des missions à caractère social et environnemental pour atteindre 40% à horizon 2026, tout en maintenant le niveau d'exigence et de satisfaction attendu d'un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle. Les entreprises continuent d'être confrontées à des attentes fortes en matière de durabilité : adaptation aux contraintes environnementales, tensions sur les ressources, attracti-

tivité des métiers, attentes des collaborateurs, exigences des clients, accès au financement et évolution des marchés. Les politiques de durabilité restent donc un enjeu structurant de compétitivité et de transformation.

L'année 2025 marque toutefois une inflexion. Dans un contexte de ralentissement économique, de tensions géopolitiques, de préoccupations croissantes autour de la souveraineté et de la compétitivité, nous observons un repli plus général des politiques de durabilité. Plusieurs entreprises réorientent leurs priorités vers le court terme, réduisent ou reportent certains projets et privilégient les actions directement liées à la performance

4,4/5

à la question : « Le modèle Tenzing Conseil a-t-il fait évoluer votre regard sur la performance économique et sociale des entreprises ? »
Cible 2025 : 4%

27%

de nos missions portent directement sur des enjeux sociaux et environnementaux
Cible 2025 : 40%

VECTRICES DE TRANSFORMATIONS

économique ou à la conformité minimale. Les débats récents autour de l'allègement de certaines obligations européennes traduisent ce mouvement plus large de ralentissement ou de remise en cause. Dans le même temps, le marché du conseil connaît une contraction marquée, avec une pression accrue sur les prix, les taux journaliers et la rentabilité des missions.

Pour autant, ce repli ne fait pas disparaître les enjeux. Il renforce au contraire la nécessité de relier plus étroitement **durabilité** et **performance** : sécurisation des approvisionnements, maîtrise des coûts, attractivité et fidélisation des collaborateurs, transformation des organisations, accès aux marchés et capacité à répondre à des attentes croissantes de la part des clients et partenaires.

C'est dans ce contexte que Tenzing Conseil accompagne ses clients. Nous intervenons auprès des directions générales pour tra-

DURABLES ET RESPONSABLES

duire des engagements parfois plus fragiles ou plus discutés qu'auparavant en transformations opérationnelles, compatibles avec les contraintes économiques et les réalités du travail.

En 2025, la contraction de l'activité s'est accompagnée d'une baisse des taux. Nous avons choisi de maintenir notre positionnement de cabinet généraliste composé de multispécialistes et défendu autant que pos-

sible notre politique de taux. Cet arbitrage ne visait pas seulement à préserver notre rentabilité, mais les conditions économiques qui permettent de financer notre modèle : **recrutement, accompagnement, recherche, pro bono et dividende sociétal**. Nous n'y sommes pas toujours parvenus, dans un contexte de forte pression sur les prix et les achats. Nous avons néanmoins choisi de ne pas remettre

NOUS AVONS CHOISI DE MAINTENIR NOTRE POSITIONNEMENT DE CABINET GÉNÉRALISTE COMPOSÉ DE MULTISPÉCIALISTE ET DÉFENDU AUTANT QUE POSSIBLE NOTRE POLITIQUE DE TAUX

en cause notre positionnement et avons renforcé notre effort commercial, resserré le pilotage de l'activité et réaffirmé auprès de nos clients la valeur de notre modèle et de nos interventions.

En 2025, notre taux de satisfaction client est de 94% et notre taux journalier moyen, hors missions associatives et pro bono, est de 1140€ HT.

Parallèlement, alors même que les sujets de durabilité faisaient l'objet d'un recul ou d'une moindre priorité dans de nombreuses organisations, nous avons fait le choix de continuer à investir sur ces enjeux. Nous avons poursuivi nos travaux de recherche et développement, développé de nouvelles propositions de valeur sur les sujets de transformation durable et continué à aller chercher ces missions dans un contexte moins favorable.

En 2025, 27% de nos missions portent directement sur des enjeux sociaux et environne-

OBJECTIF STATUTAIRE 2 : RESPECTÉ

La satisfaction des clients de Tenzing Conseil est au rendez-vous et le sentiment que le modèle de Tenzing Conseil a fait évoluer leur regard sur la performance économique et sociale est fort. Tenzing Conseil a tenu bon sur le taux journalier malgré des attentes clients très fortes sur des baisses de tarif.

En revanche, le contexte n'a pas été favorable au développement des missions à caractère social et environnemental.

mentaux, pour une cible fixée à 40%. Si l'ambition formulée en 2023 avait été atteinte avec un an d'avance, la dépriorisation des sujets sociaux et environnementaux par les clients ne nous a pas permis de maintenir la part de nos missions dites de transformation durable. Néanmoins, nos clients attribuent par ailleurs la note de 4,4/5 à la question : «Le modèle Tenzing Conseil a-t-il fait évoluer votre regard sur la performance économique et sociale des entreprises?»

Cette exigence crée une tension propre à notre modèle : **accompagner des transformations responsables dans une période où les organisations hésitent davantage à investir, tout en maintenant un niveau d'exigence conforme à notre positionnement de cabinet de conseil en stratégie opérationnelle.**

L'année 2025 montre néanmoins qu'il est possible de tenir ces deux objectifs simultanément, y compris dans un contexte de repli. Elle confirme également la nécessité de poursuivre, dans la durée, le développement de missions portant sur les transformations sociales, environnementales et de travail, non comme une activité conjoncturelle ou opportuniste, mais comme un axe structurant de notre positionnement et des besoins auxquels les organisations sont confrontées.



RENCONTRE AVEC ÉRIC CAMPOS

**DIRECTEUR GÉNÉRAL FONDATION
ARMÉE DE TERRE**
EX-DIRECTEUR DE L'ENGAGEMENT
SOCIÉTAL DE CREDIT AGRICOLE



« Crédit Agricole a engagé une réflexion sur la responsabilité des entreprises : la performance économique ne peut être dissociée de ses effets sociaux et environnementaux.

L'entreprise est un acteur qui influence son environnement autant qu'elle en dépend. Cette position, construite au fil des travaux menés au sein du groupe, a conduit à intégrer progressivement les enjeux extra-financiers au cœur de la stratégie, et non comme un complément.

C'est dans ce contexte que la Direction de l'engagement sociétal a initié la Route des transitions : une démarche d'écoute structurée pour comprendre comment les acteurs économiques anticipaient les effets des quatre grandes pressions systémiques – écologiques, géopolitiques, technologiques et démographiques – sur leurs modèles. L'enjeu était triple : documenter les dynamiques d'adaptation réelles, souvent invisibles depuis les approches standardisées ; nourrir notre réflexion stratégique pour anticiper de nouvelles opportunités pour les Caisses régionales ; et, en s'appuyant sur la diversité des vingt-huit territoires parcourus et la masse

des témoignages recueillis, bâtir un modèle générique d'analyse et de projection adaptable à l'ensemble des régions.

Au fil de ces étapes et de plus de cent soixante-dix témoignages, la démarche a confirmé un constat de fond : **le modèle économique global, fondé sur la consommation de ressources limitées et des logiques de court terme, ne permet pas de traiter les enjeux de long terme.** Elle a surtout fait émerger des dynamiques d'adaptation concrètes – coopération, reconfiguration des chaînes de valeur, dialogue entre acteurs – et permis d'identifier sept grands leviers par lesquels les territoires construisent leur résilience.

La question qui s'est alors posée était celle du passage à l'action : **comment accompagner à la fois les entreprises aux modèles innovants et celles devant amorcer leur transition ?** Les travaux mettaient en évidence un décalage persistant entre ces besoins et les modèles de financement existants, inadaptés à des projets émergents ou inscrits dans des temporalités longues. L'enjeu était de poser les bases d'un nouveau rôle pour les Caisses régionales : passer de financeur à stratège territorial, capable de lire les dynamiques locales, d'identifier fragilités et opportunités, et d'orienter ses interventions en cohérence avec les besoins réels des acteurs.

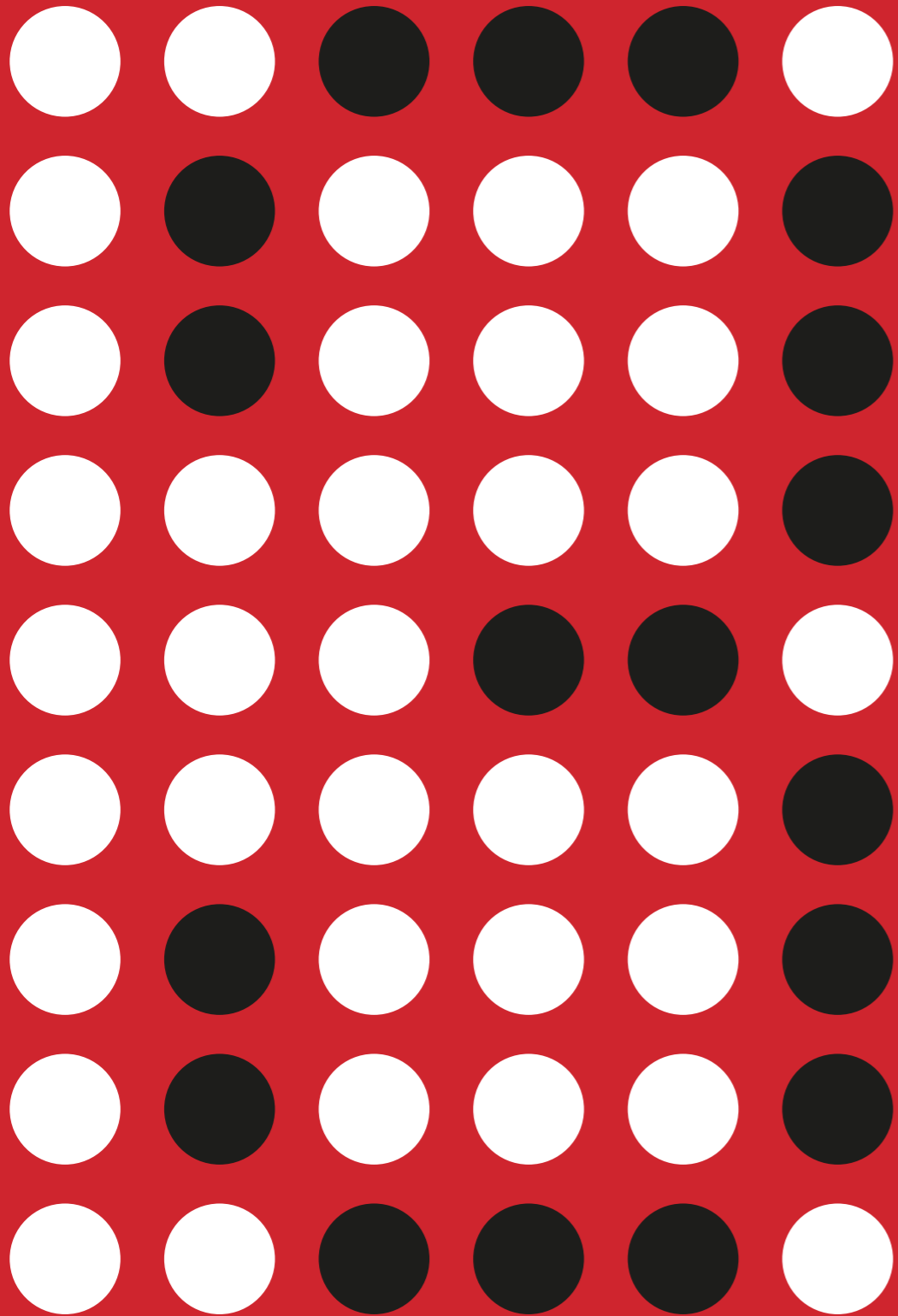
C'est dans ce cadre qu'a été confiée à Tenzing Conseil une mission dite « stratégie territoriale » : traduire les enseignements des Routes en une démarche opérationnelle et générique, articulée autour d'une méthodologie de diagnostic territorial et des leviers de transformation internes permettant aux Caisses régio-

nales de saisir les opportunités offertes par la nécessité d'adaptation des acteurs économiques.

Le recours à Tenzing Conseil s'inscrit dans cette logique. La mission a fait l'objet d'une mise en concurrence, avec une attente claire : un accompagnement capable de traiter un objet non standardisé, en construction, croisant des dimensions multiples.

Le positionnement de Tenzing Conseil, sa capacité à partir de situations concrètes, à travailler sans modèle préétabli et à construire progressivement des réponses adaptées ont constitué des éléments déterminants. L'intervention s'est ainsi structurée dans une logique d'exploration et d'élaboration conjointe, permettant de transformer une orientation stratégique en démarche opérationnelle à l'échelle territoriale. »





NOUS MENONS

12

prises de parole
en 2025
Cible 2025 : 15

DES ACTIONS DE SENSIBILISATION

DESTINÉES

À TOUS LES ACTEURS DU SYSTÈME

192

étudiants touchés



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.

Dans le rapport de mission 2023, nous constatons que les actions engagées n'atteignaient pas encore les résultats attendus et formulions l'ambition de revoir notre plan d'actions ainsi que les moyens les plus efficaces à mobiliser.

L'égalité des chances ne se joue pas uniquement dans l'accès à l'emploi, mais bien en amont, dans l'accès à l'information, aux représentations des métiers et aux possibilités de trajectoire. Les jeunes issus de milieux modestes, des territoires ruraux ou des universités restent davantage exposés à l'autocensure, à une moindre mobilité et à une connaissance plus limitée des débouchés. À diplôme équivalent, ils accèdent moins

souvent aux secteurs et fonctions qui accélèrent les parcours, comme le conseil. Depuis plusieurs années, Tenzing Conseil

TENZING CONSEIL AGIT POUR RENDRE VISIBLES CES MÉCANISMES ET OUVRIR D'AUTRES PERSPECTIVES

agit pour rendre visibles ces mécanismes et ouvrir d'autres perspectives. Notre modèle, fondé sur le recrutement hors des viviers traditionnels et sur la valorisation des compétences plutôt que des seuls diplômes, nous donne une légitimité croissante pour intervenir dans le débat public auprès d'acteurs économiques, institutionnels et académiques.

En 2025, nous avons réalisé 12 prises de parole, contributions ou participations à des groupes de travail consacrés à l'inclusion professionnelle, à l'égalité des chances et aux transformations du travail. Ce nombre est en progression par rapport à 2023 et traduit le renforcement de notre activité de plaidoyer et de prise de parole publique.

Nous poursuivons également des actions directes auprès des étudiants, principalement dans les universités et cursus peu présents dans les circuits traditionnels du conseil. En 2025, 192 étudiants ont été touchés par nos interventions.

Pour autant, l'ambition formulée en 2023 n'a pas été pleinement atteinte. En 2025, nous avons fait le choix de concentrer nos efforts

NOUS SOMMES DAVANTAGE SOLlicitÉS POUR INTERVENIR, CONTRIBUER AU DÉBAT PUBLIC ET PORTER UN PLAIDOYER SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES.

sur le recrutement et l'accompagnement des publics visés dans le cadre de l'engagement 1. Cette priorité a conduit à rationaliser nos actions de sensibilisation et à limiter le temps consacré à la refonte de cet engagement.

Nous n'avons ainsi ni redéfini le périmètre de l'engagement, ni suffisamment revu les modalités d'action permettant d'atteindre plus efficacement les publics concernés. Or, les relations avec les établissements d'enseignement et les actions de sensibilisation restent les plus difficiles à mettre en œuvre et à évaluer : les établissements ciblés disposent de moins de moyens, les formats en présentiel mobilisent

moins qu'auparavant et les résultats sont souvent diffus, progressifs et difficiles à mesurer directement.

L'année 2025 confirme néanmoins deux constats. D'une part, notre légitimité et notre visibilité progressent : nous sommes davantage sollicités pour intervenir, contribuer au débat public et porter un plaidoyer sur l'égalité des chances. D'autre part, les publics que nous cherchons à atteindre sont principalement présents dans les universités, les filières peu représentées dans le conseil et certains territoires ; c'est donc vers eux que doivent prioritairement être réorientés nos efforts.

En 2026, nous engagerons donc une refonte de cet engagement lui-même, de son périmètre et de ses indicateurs. L'enjeu sera de mieux distinguer ce qui relève du plaidoyer, des relations avec les établissements d'enseignement et des actions directement liées au recrutement, afin de concentrer nos efforts sur les dispositifs les plus utiles et les plus mesurables.

Nous chercherons ainsi à privilégier notre capacité à changer des représentations, susciter des candidatures et ouvrir des trajectoires qui, sans cela, seraient restées moins accessibles.

OBJECTIF STATUTAIRE 3: RESPECTÉ

Le nombre de prises de parole concernant l'inclusion et l'égalité des chances a été maintenu malgré un contexte économique difficile pour Tenzing Conseil. L'indicateur et l'objectif concernant le fait de combler le déficit d'information des publics cible va être retravaillé comme précisé dans le rapport de mission

« En 2026, nous engagerons donc une refonte de cet engagement lui-même, de son périmètre et de ses indicateurs. »

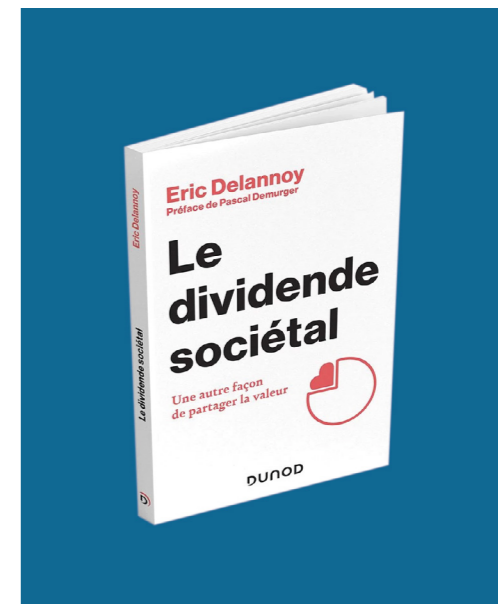
LE DIVIDENDE SOCIÉTAL : UN MÉCANISME DE PARTAGE STRUCTURÉ DE LA VALEUR

Le dividende sociétal repose sur un principe simple : consacrer une part des bénéfices de l'entreprise au financement d'initiatives d'intérêt général.

Il s'inscrit dans une logique de répartition de la valeur qui ne se limite pas au capital et au travail, mais intègre explicitement une troisième destination, sociale et environnementale.

À la différence de dispositifs ponctuels ou périphériques, ce mécanisme est intégré au modèle économique de l'entreprise. Il repose sur une décision de gestion explicite, inscrite dans la durée, et non sur des arbitrages résiduels. Il suppose ainsi de stabiliser un niveau de rentabilité permettant de garantir la continuité de l'engagement.

Depuis sa création, Tenzing Conseil consacre une part de ses bénéfices à ce dividende sociétal, en cohérence avec sa mission. Ce soutien prend deux formes complémentaires : un financement direct d'associations et la mobilisation de compétences via des missions dédiées. Il vise à apporter des res-



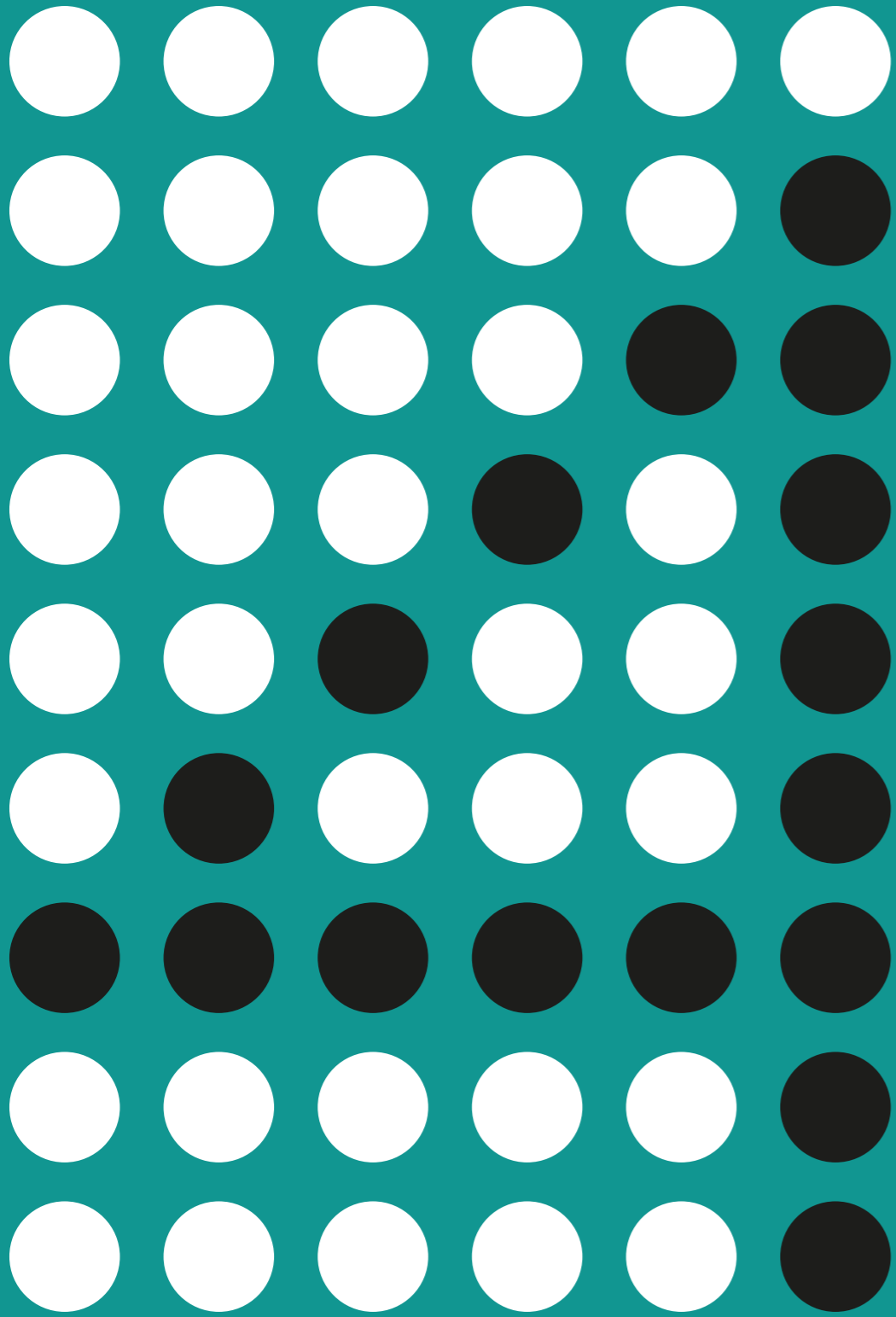
sources durables à des acteurs intervenant sur la réduction des inégalités sociales, en particulier éducatives.

Un cadre formalisé et reproductible

Cette approche fait l'objet d'une formalisation dans l'ouvrage *Le dividende sociétal, une autre façon de partager la valeur*, publié en 2025 aux Éditions Dunod. Le livre propose un cadre de mise en œuvre structuré, visant à rendre ce mécanisme reproductible et adaptable à différentes typologies d'entreprises.

Il ne s'agit pas d'un dispositif de transformation exogène, mais d'un outil de gestion qui reconfigure les modalités de partage de la valeur à l'intérieur du modèle existant. Il en précise les conditions de déploiement : décision de gouvernance, inscription dans la durée et articulation avec le modèle économique.

DEPUIS SA CRÉATION, TENZING CONSEIL CONSACRE UNE PART DE SES BÉNÉFICES À CE DIVIDENDE SOCIÉTAL, EN COHÉRENCE AVEC SA MISSION.



NOUS SOUTENONS

1

étude sur liens entre transition écologique, emploi et compétences, à travers une recherche portant sur les filières agroalimentaires.

2

contributions à des projets de recherche et de réflexion autour de nos axes « transformation du travail et des organisations » et « pratiques de responsabilité sociale des entreprises »

Cible 2025 : 5 %

POUR LA RÉDUCTION

5

5 formations ou interventions ont été dispensées au sein d'établissements d'enseignement supérieur, d'entreprises ou d'organisations.

Cible 2025 : 4 %

DES INÉGALITÉS SOCIALES

DES PROGRAMMES

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

Dans le rapport de mission 2023, nous formulons l'ambition de prolonger et structurer nos travaux de recherche et de formation, avec une progression du nombre de contributions et de formations.

Pour engager des transformations durables, les organisations doivent disposer de connaissances permettant de comprendre les effets des transitions sur le travail, l'emploi et les compétences. C'est particulièrement vrai dans un contexte où les transitions écologiques, démographiques et numériques transforment les activités, les métiers, les besoins de formation et les conditions d'exercice du travail.

En 2025, nous avons approfondi et réorienté nos travaux de recherche autour de ces enjeux, dans le prolongement de notre positionnement « transition, emploi et compétences ». La recherche conduite par Tenzing Conseil ne vise pas seulement à produire des connaissances ; elle cherche à **comprendre**

MIEUX COMPRENDRE COMMENT LES TRANSFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES AFFECTENT LES ORGANISATIONS





comment les transformations modifient concrètement le travail et à fournir aux organisations des outils pour agir.

Nous avons ainsi poursuivi et approfondi notre étude sur les liens entre transition écologique, emploi et compétences, à travers une recherche portant sur les filières agroalimentaires.

Cette étude s'inscrit dans notre volonté de mieux comprendre comment les transformations environnementales affectent les organisations, non seulement dans leurs objectifs ou leurs investissements, mais dans les activités réelles, les métiers, les compétences et les besoins de recrutement qu'elles font émerger.

Cette recherche se distingue par sa méthode. Elle part du travail réel : observation des acti-

tivités, entretiens avec les salariés et analyse de plusieurs maillons d'une même filière afin d'identifier ce qui change concrètement dans les situations de travail. Elle vise ainsi à distinguer ce qui relève de besoins en compétences communs à plusieurs organisations ou secteurs, de ce qui dépend davantage des contextes locaux, des technologies ou des modes d'organisation.

Cette approche permet de dépasser les listes abstraites de métiers ou de compétences souvent mobilisées sur ces sujets. Elle produit au contraire des outils directement mobilisables pour accompagner les entreprises confrontées à des transitions écologiques, mais aussi démographiques ou numériques : anticipation des besoins en emploi et en com-

pétences, identification des risques de tension ou de pénurie, adaptation des formations, évolution des organisations et des conditions de travail.

Les enseignements issus de cette étude ont vocation à être réutilisés dans d'autres secteurs et dans nos missions d'accompagnement. Ils alimentent déjà nos travaux sur d'autres filières, ainsi que nos interventions auprès d'organisations confrontées à des enjeux de transformation, de réindustrialisation, d'attractivité ou de renouvellement des compétences.

Nos travaux consacrés à l'engagement collaborateur ont également conduit à la création d'une méthode d'évaluation aujourd'hui utilisée dans nos missions. Le focus suivant en présente les principaux enseignements et illustre la manière dont nos travaux de recherche peuvent être transformés en outils opérationnels.

NOS TRAVAUX CONSACRÉS À L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR ONT CONDUIT À LA CRÉATION D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION AUJOURD'HUI UTILISÉE DANS NOS MISSIONS.

En 2025, nous avons réalisé 2 contributions à des projets de recherche et de réflexion autour de nos axes « transformation du travail et des organisations » et « pratiques de responsabilité sociale des entreprises ».

L'année 2025 marque également une évolution de notre manière de faire de la recherche. Alors que nos premiers travaux reposaient notamment sur des conventions CIFRE, nous

OBJECTIF STATUTAIRE 4 : RESPECTÉ

La recherche est un moteur fort chez Tenzing Conseil avec plusieurs projets de recherche en cours. Cela pose la question de l'opérationnalisation de cette recherche au bénéfice de tous les consultants et clients. Plusieurs cours sont animés par Tenzing Conseil, cette dynamique est maintenue.

avons consolidé une logique davantage fondée sur des partenariats académiques et des projets communs avec des établissements d'enseignement supérieur.

Nous avons ainsi renforcé nos partenariats avec l'Université Paris-Dauphine et avec Sciences Po. Avec Sciences Po, nous avons mis en place en 2025 un séminaire de recherche avec la Chaire Transformation des organisations et du travail, dirigée par Henri Bergeron.

Nous poursuivons également notre objectif de diffusion de ces travaux dans les cursus et les pratiques professionnelles. En 2025, 5 formations ou interventions ont été dispensées au sein d'établissements d'enseignement supérieur, d'entreprises ou d'organisations.

L'ambition formulée en 2023 est ainsi poursuivie : structurer davantage notre activité de recherche et de formation tout en la rendant plus directement utile aux missions que nous menons et aux organisations confrontées aux transformations du travail, de l'emploi et des compétences.

CE QUE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE CHANGE DANS LE TRAVAIL

La plupart des travaux sur la transition écologique s'intéressent aux technologies, aux investissements ou aux volumes d'emplois. Nous avons choisi d'aborder une question moins explorée : qu'est-ce que la transition change concrètement dans le travail ?

Car les trajectoires de transition ne se réalisent pas seules ; elles reposent sur des femmes et des hommes qui doivent faire évoluer leurs pratiques, leurs compétences, leurs arbitrages et leurs coopérations.

Cette étude a été conduite sur deux ans, en partenariat avec IRISSO, avec le soutien de la Région Grand Est dans le cadre de la GEPP territoriale. Elle repose sur une démarche d'enquête de terrain, croisant sociologie des organisations et anthropologie du travail, suivant une approche ethnographique : avec plus de 65 entretiens et observations sur site et l'analyse de trois filières agroalimentaires distinctes confrontées à des formes différentes de transition.

Nous avons fait ce choix méthodologique parce que les données disponibles décrivent généralement les emplois ou les besoins de compétences, mais rarement la manière dont les transformations se traduisent dans le travail réel. Aller sur le terrain permet en complément de comprendre ce qui change effectivement dans les métiers, les coopérations, les savoir-faire et les conditions de mise en œuvre.

Cette étude montre ainsi que la transition ne crée pas seulement de nouveaux métiers : elle transforme profondément des métiers existants. Elle fait apparaître de nouvelles combi-



CETTE ÉTUDE MONTRE AINSI QUE LA TRANSITION NE CRÉE PAS SEULEMENT DE NOUVEAUX MÉTIERS : ELLE TRANSFORME PROFONDÉMENT DES MÉTIERS EXISTANTS.

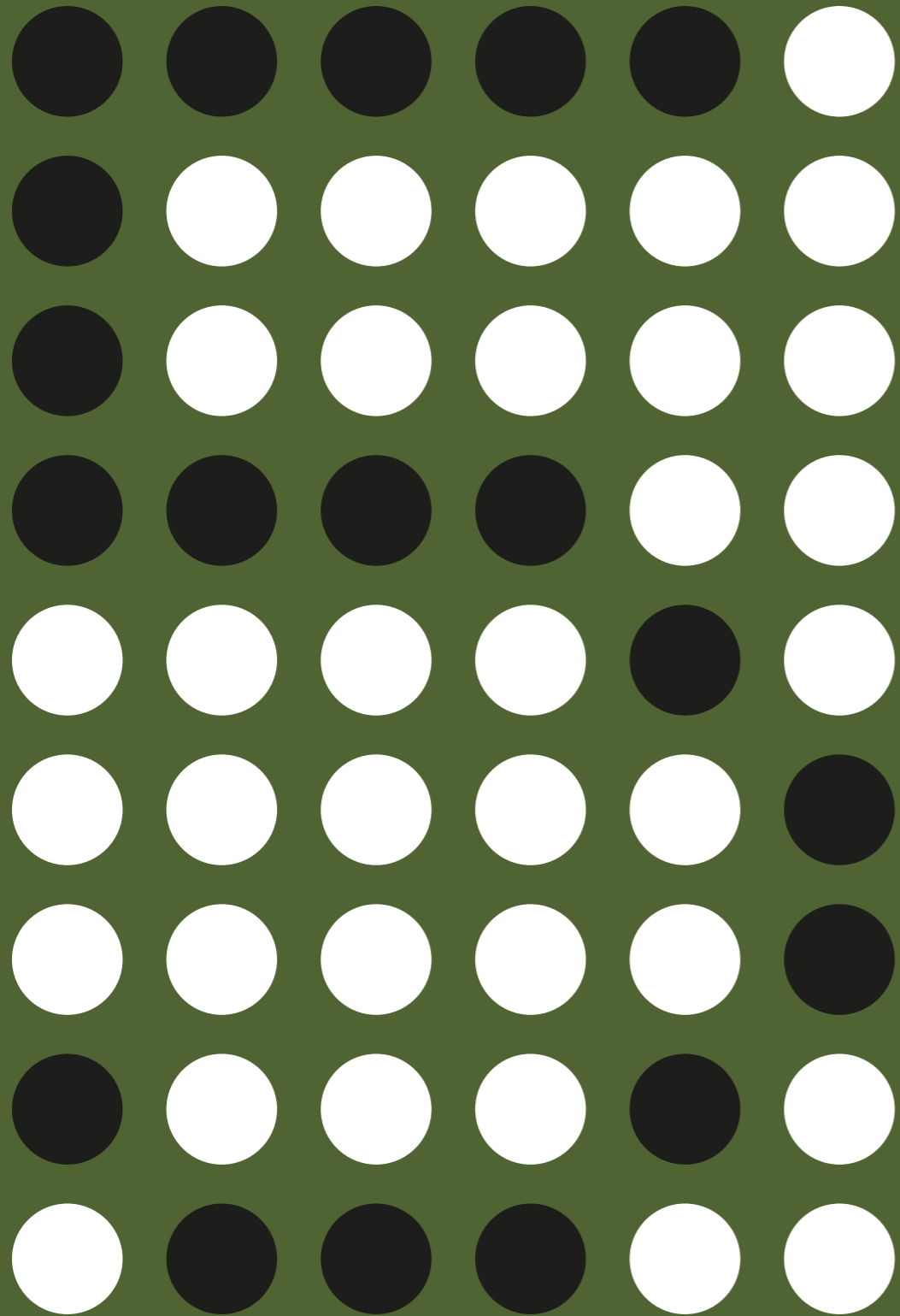
naisons de compétences, à la frontière entre technique, savoirs du vivant, numérique, réglementation et coordination. Elle met aussi en évidence que les conditions de mise en œuvre diffèrent fortement selon les territoires, les filières et les organisations.

Notre principal enseignement est donc le suivant : la question n'est pas seulement de savoir vers quoi il faut aller, mais à l'appui de quels métiers, de quelles compétences existantes et sous quelles conditions les transformations peuvent réellement être mises en œuvre. Ce travail s'inscrit directement dans

65 ENTRETIENS ET OBSERVATIONS SUR SITE ET L'ANALYSE DE TROIS FILIÈRES AGROALIMENTAIRES DISTINCTES CONFRONTÉES À DES FORMES DIFFÉRENTES DE TRANSITION

les engagements de Tenzing Conseil. Parce que nous travaillons depuis l'origine sur les questions de travail, de reconnaissance et de réduction des inégalités, il nous a semblé naturel d'interroger la transition écologique à partir de ce qu'elle produit dans le travail réel, les métiers ordinaires et en particulier les ouvriers en industrie. C'est aussi, selon nous, un enjeu de souveraineté : les difficultés tiennent souvent moins à l'absence d'objectifs qu'à des approches trop descendantes ou insuffisamment coordonnées. Partir du terrain permet au contraire de comprendre comment les acteurs parviennent, ou non, à coopérer, à articuler leurs contraintes et à construire des trajectoires crédibles. La réception très positive de cette démarche, à la fois par les acteurs du secteur, les acteurs publics et les organisations engagées sur les sujets de transition, confirme l'intérêt de ce déplacement du regard.





NOUS SOUTENONS

20%

des bénéfices nets ont été consacrés au dividende sociétal
Cible 2025 : 25 %

2,1%

de nos missions ont été réalisées en pro bono
Cible 2025 : 3 %

ET AIDONS LES ACTEURS

7

missions ou accompagnements ont ainsi été poursuivis auprès des associations déjà soutenues.

QUI ŒUVRENT EN FAVEUR

DE L'ÉGALITÉ

9

associations présentes dans notre portefeuille

DES CHANCES

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

Dans le rapport de mission 2023, nous affirmons l'ambition de maintenir et de structurer dans la durée notre soutien aux acteurs qui œuvrent pour l'égalité des chances, à travers un dividende sociétal pérenne et la mise à disposition de nos savoir-faire conseil.

Face à des politiques publiques souvent insuffisantes et à la fragilité économique de nombreuses associations, les acteurs de terrain jouent un rôle déterminant dans la réduction des inégalités sociales, scolaires et professionnelles. Leur action reste toutefois contrainte tant par la difficulté à sécuriser des financements dans la durée et à accéder à des ressources ou des compétences leur permettant de se structurer qu'au fléchage des fonds exigés par les mécènes.

Tenzing Conseil a choisi de soutenir ces acteurs de deux façons : par un soutien financier, à travers le dividende sociétal, et par la mise à disposition de compétences, via des missions pro bono ou des accompagnements à tarif associatif.

SOUTENIR CES ACTEURS DE DEUX FAÇONS : UN SOUTIEN FINANCIER, À TRAVERS LE DIVIDENDE SOCIÉTAL, ET PAR LA MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES

En 2025, 20 % des bénéfices nets ont été consacrés au dividende sociétal, pour une cible fixée à $\geq 25\%$. En 2025, 2,1 % de nos missions ont été réalisées en pro bono au bénéfice d'associations, pour une cible fixée à 3 %.

L'année 2025 a néanmoins été marquée par une baisse de l'activité et des résultats du cabinet. Dans ce contexte, nous avons fait le choix de ne pas ouvrir de nouveaux financements ni de nouveaux projets, afin de préserver les engagements déjà pris et de maintenir les équilibres du cabinet.

Nous avons ainsi poursuivi le soutien aux 9 associations déjà présentes dans notre por-



tefeuille, tout en réduisant temporairement le montant versé en 2025. Les montants non versés en 2025 seront complétés en 2026, afin que les structures accompagnées ne supportent pas les effets de cette conjoncture. Aucun nouveau projet ou nouveau lauréat n'a été engagé en 2025.

Cet arbitrage est cohérent avec la conception que nous avons de notre impact. Nous cherchons moins à multiplier les structures soute-

En 2025, 7 missions ou accompagnements ont ainsi été poursuivis auprès des associations déjà soutenues.

L'année 2025 confirme que le maintien d'un tel modèle suppose des arbitrages exigeants. Alors même que nous avons continué à recruter, à former et à investir dans nos autres engagements, nous avons choisi de préserver autant que possible notre soutien aux associations sans mettre en péril les équilibres du cabinet.

L'ambition formulée en 2023 demeure néanmoins inchangée : **maintenir dans la durée un soutien utile, soutenable et plus fortement centré sur l'impact réel de nos financements et de nos accompagnements.** L'évaluation d'impact conduite en 2025 auprès des associations accompagnées, dont certains résultats sont présentés dans le focus suivant, doit désormais nous aider à mieux identifier les formes de soutien les plus utiles et les plus efficaces.

NOUS CHERCHONS MOINS À MULTIPLIER LES STRUCTURES SOUTENUES QU'À GARANTIR, DANS LA DURÉE, UN SOUTIEN SUFFISAMMENT ROBUSTE POUR ÊTRE RÉELLEMENT UTILE

nues qu'à garantir, dans la durée, un soutien suffisamment robuste pour être réellement utile. C'est pourquoi nous privilégions des financements pluriannuels et non fléchés, permettant aux associations de financer aussi bien des dépenses de fonctionnement, des recrutements, des besoins matériels ou des phases de lancement.

La même logique a guidé nos missions pro bono. Dans un contexte où nous devions prioritairement concentrer nos ressources sur l'activité commerciale du cabinet, nous avons réduit le nombre de nouvelles missions gratuites ou à tarif associatif. Nous avons en revanche **maintenu les engagements déjà pris et recentré nos efforts sur les associations déjà accompagnées ainsi que sur les dispositifs existants.**

OBJECTIF STATUTAIRE 5 : RESPECTÉ

Le prix Tenzing est un moment fort pour tous les consultants mais aussi pour les associations. Au-delà du soutien financier maintenu malgré les difficultés économiques, c'est tout un réseau, des savoirs qui sont partagés avec ces associations. Les missions *pro bono* ont un peu diminué du fait de la conjoncture et d'attentes des associations pas toujours en phase avec les ressources de Tenzing Conseil.

DEPUIS 10 ANS TENZING CONSEIL

Versé
aux associations
plus de

1M.€

1000

jours / homme
en mécénat de
compétences

10

Plans
d'actions
stratégiques

Tenzing Conseil a réalisé une étude d'impact afin d'analyser la manière dont ces actions se sont concrètement traduites pour le secteur associatif. Cette étude met particulièrement en évidence deux impacts majeurs :

IMPACT POLITIQUE ET CULTUREL POUR DÉFENDRE LA CAUSE DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES :

93%

des associations interrogées estiment que Tenzing Conseil est un acteur qui contribue à renforcer la légitimité du secteur associatif

80%

des associations interrogées affirment que les actions réalisées par le cabinet permettent de valoriser le temps long nécessaire aux associations pour réaliser leur mission.

IMPACT SUR LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS :

89%

des associations accompagnées répondantes affirment que notre accompagnement leur a permis de gagner en efficacité opérationnelle

100%

des associations répondantes déclarent que le financement du Prix Tenzing leur a permis de sécuriser une partie de leurs frais de fonctionnement et de gagner en autonomie en raison du non-fléchage des financements sur des projets spécifiques



L'ÉQUIPE

Andre François
Bassinot Mathilde
Baussand Élodie
Bchini Hadrien
Belin Lucie
Besneville Anne-Lise
Boullais Sophie
Brivadier Aude
Cadroy Paul
Cardia Tony

Chanet Charlotte
Cheramy Cécile
Da Graca Miguel
Deacal Mallaury
Dekker Luna
Desperon Sébastien

Dewalles Clément
Dewilde Solène
Douang Anne
Dubois Clara
Ellis Elliott
Emond Antoine
Espejel Joan

Esteve Maxime
Fournier Christian
Francois-Marsal Romain
Galmard Emma
Guy Chloé
Helaudais Romain
Helluy Guillaume
Hubert François

Iddir Líticia
Jegou Lucas
Lechani Katia
Lesage Stéphanie
Lucas Félix
Marconnet Cyrielle
Medina Julien

TENZING CONSEIL

Mezou Gaspard
Nottaris Marin
Pallincourt César
Permacaondin Cindy
Porte Mélanie
Quenet Anatole

Van Der Hecht Clara
Vauclin Nicolas
Vidal-Flouriot Lise
Zheng Carole

Regnier Arnaud
Rousseau Elise
Selles Estelle
Silva Lopes Ricardo
Simionesco Antoine
Tabrizi Kazem
Tea Laëtítia
Tournier Chloé

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

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.

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).

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

LES PUBLICATIONS DE TENZING CONSEIL :

« Quel(s) modèle(s) d'organisation pour demain ? », Sciences po, Tenzing Conseil

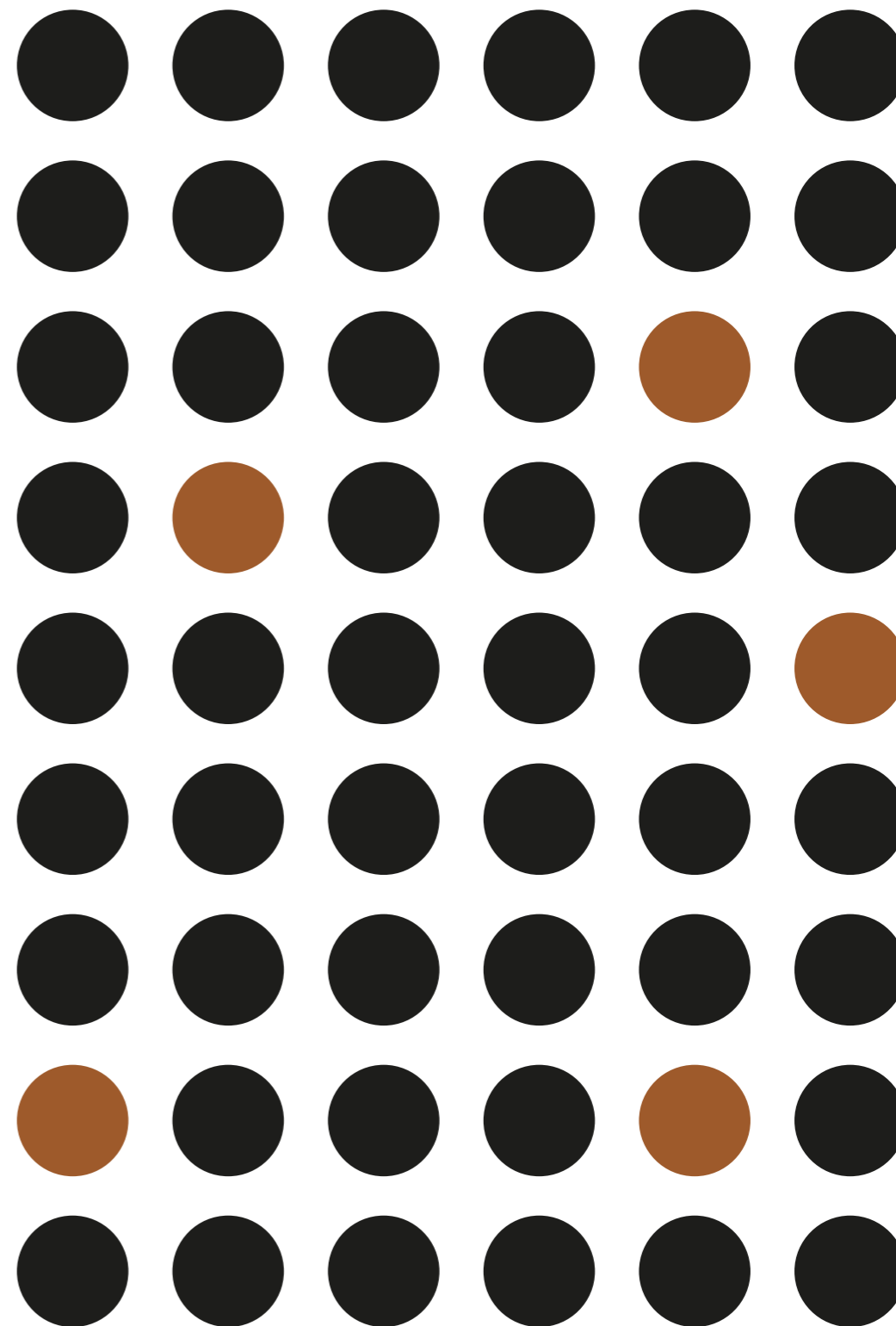
« Le recrutement par les compétences : une réponse aux défis économiques et sociaux », Tenzing

« Quelle organisation de la RSE au regard des nouveaux enjeux de durabilité pour les entreprises ? », Tenzing

« Rapport de mission 2023 », Tenzing

Revue littéraire, « transition écologique et travail, emploi, compétences : cas des filières agroalimentaires », Mélanie Porte (Tenzing Conseil)

« Questionner l'organisation en temps de polycrise : décider, coordonner, exécuter dans un environnement durablement instable », Elise Rousseau, Lise Vidal, Guillaume Helluy, Maxime Estève, Arnaud Régnier (Tenzing Conseil)



TRANS-
FORM
THE
CHANGE



2/00
R

"The
2024"