

Soutien et mentorat, éléments essentiels d'un développement pérenne des PME

7 février 2020



La recherche sur le mentorat des entrepreneurs en Afrique est actuellement lacunaire, mais celle qui existe met en évidence un réel « retour sur investissement de mentorat » (ROMI), sous forme de croissance économique, et par la création de revenus et d'emploi. Ce constat confirme que le mentorat est un vecteur efficace de développement sur le continent. De nombreux programmes très convaincants existent en la matière, depuis plusieurs années. Ils épaulent et soutiennent des milliers de jeunes entrepreneurs africains, dont beaucoup évoquent le mentorat comme un facteur clé de leur succès.

SP&D

Cet article est extrait du numéro 32 sur le financement des PME en Afrique

Le principe du mentorat a fait son chemin dans le monde des affaires, où il est désormais largement adopté, par le secteur public comme dans le secteur privé. Entreprises et organisations mettent en œuvre des dispositifs internes de mentorat, pour permettre notamment aux femmes, ou aux personnes issues de milieux sociaux-économiques moins favorisés, de grandir professionnellement. En outre, beaucoup d'entrepreneurs qui ont réussi mettent leur succès sur le compte de l'aide et du soutien apportés par un mentor

Le concept de mentorat n'est pas neuf. Dans L'Odyssée d'Homère, Ulysse - avant de partir pour la guerre contre les Troyens - confie son fils et tous ses domaines aux bons soins de son fidèle ami, Mentor. Dans toutes les sociétés, le mentorat a toujours été essentiel au développement personnel et professionnel des individus

Nombreux sont ainsi les entrepreneurs à succès qui attribuent - au moins en partie - leur réussite à un mentor. Tony Elumelu attribue par exemple la sienne à Chef Ebitimi Banigo, le mentor qui a su détecter son potentiel et l'a guidé dans sa découverte du métier de banquier. Larry Page et Serguey Brin, les cofondateurs de Google, ont été guidés et soutenus par Eric Schmidt, Mark Zuckerberg par Steve Jobs, et Steve Jobs par Mark Markkula, investisseur et dirigeant d'Apple aux débuts de l'entreprise. Richard Branson évoque pour sa part Sir Freddy Laker comme l'un des principaux artisans de sa réussite dans l'industrie aéronautique.

Une analyse des études produites sur le mentorat en Afrique met en évidence les incontestables bénéfices des programmes de mentorat.

LE MENTORAT DANS L'ÉCOSYSTÈME AFRICAIN

Une analyse des études produites sur le mentorat en Afrique met en évidence les incontestables bénéfices des programmes de mentorat, parmi lesquels la croissance économique, la création d'emplois, la pérennité des affaires et le développement personnel. Mais sur ces sujets, une recherche probante et approfondie fait encore défaut.

En 2012, l'organisme EPS-PEAKS a publié sa Literature Review on Enterprise Mentoring, une vue d'ensemble sur le mentorat en entreprise, avec un gros plan sur la région « MENA » (Moyen-Orient et Afrique du Nord). Ce travail souligne les effets vertueux du mentorat sur les entrepreneurs, et rappelle quelques éléments clés à prendre en compte dans la définition d'un programme de mentorat. Parmi ces éléments, la recherche d'un juste équilibre entre approche formelle et approche informelle, ainsi que d'une bonne adéquation entre le tuteur et son « poulain ». Le rapport met notamment en exergue les programmes Mowgli, Techwadi, Oasis 500 et le Badar Young Entrepreneur Programme. La plupart de ces dispositifs existent depuis plusieurs années, et disposent d'un cadre bien structuré, avec des processus et des étapes clairement identifiés. Le programme Mowgli est en outre salué pour les études de cas concrets qu'il propose. Il est intéressant de noter que c'est en Égypte que l'écosystème entrepreneurial est le plus développé. Le rapport signale également l'absence de recherches plus approfondies sur l'impact, les taux de réussite, les facteurs clés de succès ou les enseignements à tirer pour la région. La difficulté d'évaluation tient au fait que les projets de mentorat sont rarement autonomes, s'inscrivant le plus souvent dans des programmes d'aide plus vastes et plus complexes.

Dans son article Promoting Youth Entrepreneurship: The Role of Mentoring¹, l'économiste Ayodele Ibrahim Shittu examine les effets du mentorat sur les jeunes entrepreneurs. Il constate que le nombre de programmes s'est multiplié, mais conclut que « le manque de visibilité est une contrainte majeure pour les politiques et programmes de promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes. » Au Nigeria, la Bank of Industry, la plus ancienne et la plus importante institution de financement du développement, soutient activement le mentorat des jeunes entrepreneurs en herbe (selon le quotidien The Punch, 2016). Dans le cadre de son programme de développement économique, la Banque centrale du pays (CBN) a en outre déclaré que le mentorat pouvait constituer une ressource stratégique de la nation dans la valorisation du potentiel de ses jeunes. La Chambre de commerce et d'industrie de Lagos a elle aussi identifié le mentorat comme un moyen « d'investir dans l'avenir ».

Les projets de mentorat sont rarement autonomes, s'inscrivant le plus souvent dans des programmes d'aide plus vastes et plus complexes.

LES EFFETS DU MENTORAT SUR LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

La Fondation Mowgli est l'une des rares organisations à avoir formalisé un suivi de ses programmes de mentorat, et ce depuis sa création, en 2008, par l'entrepreneur et philanthrope Tony Bury. C'est un organisme à but non lucratif qui déploie ses activités de mentorat dans toute la région MENA. Il s'appuie sur la conviction que le mentorat est un dispositif extrêmement efficace pour le développement personnel et les qualités de leadership. Tony Bury lui-même attribue sa réussite professionnelle aux mentors qui l'ont accompagné, et il tenait à ce que d'autres puissent bénéficier de la même opportunité, au travers de sa fondation. Selon lui, le soutien aux futurs leaders et aux écosystèmes d'entrepreneuriat pourrait constituer une solution face aux défis économiques de l'Afrique, et notamment au chômage des jeunes.

Le mentorat doit être la pierre angulaire de tout dispositif de soutien ou écosystème placé au service des entrepreneurs.

Mowgli a formé plus de 900 mentors, et les a mis en relation avec plus de 780 entrepreneurs. Son réseau d'anciens compte en outre 1 680 membres, répartis dans 14 pays (dont 13 dans la région MENA). Ces dix dernières années, la Fondation a rassemblé des données sur trois catégories d'impacts : 1. croissance économique, création et maintien de l'emploi ; 2. croissance de l'activité commerciale, développement durable et réussite des entreprises ; 3. développement personnel et renforcement du leadership.

À partir de ces données, les équipes de la Fondation ont pu déterminer un ROMI (« retour sur investissement de mentorat »), en matière de croissance économique liée à la création d'emploi. Ces résultats² confirment que le mentorat constitue un outil efficace de croissance et de progrès.

Ils valident aussi l'approche globale qui caractérise le programme de mentorat de Mowgli, et témoignent que, pour générer un ROMI, il est essentiel d'ajouter au mentorat d'autres dispositifs, notamment le développement des compétences et la formation financière. Le mentorat doit être la pierre angulaire de tout dispositif de soutien ou écosystème placé au service des entrepreneurs.

LES BIENFAITS DU MENTORAT

Travailler avec le bon mentor peut être la source d'innombrables avantages. En Afrique, nombreuses sont pourtant les PME qui doivent encore comprendre ce qu'implique une telle démarche. Le mentor « d'entrepreneuriat » remplit plusieurs fonctions. Il sert d'abord d'exemple et de modèle à ceux qui s'engagent dans la voie de la création d'entreprise. Il apporte son soutien, ses conseils, de la motivation, mais aussi un accès à ses réseaux et de la visibilité. Il doit savoir mettre son « poulain » face à ses responsabilités, lui proposer des idées, l'aiguiller, lui renvoyer la balle. Il doit aussi jouer le rôle de caisse de résonance, poser les questions difficiles et l'aider à trouver les bonnes réponses. Il doit enfin lui enseigner la valeur des réseaux, et leur bon usage.

Beaucoup d'entrepreneurs reconnaissent aujourd'hui la place qu'il a pu tenir dans leur propre parcours, et le mentionnent souvent comme un facteur clé de leur réussite. Ce constat est étayé par les recherches qui ont pu être conduites en Afrique sur le sujet, même si ces dernières sont encore trop peu nombreuses.

Le mentorat est un outil essentiel au développement de l'esprit d'entreprise dans toute l'Afrique. Beaucoup d'entrepreneurs reconnaissent aujourd'hui la place qu'il a pu tenir dans leur propre parcours, et le mentionnent souvent comme un facteur clé de leur réussite. Ce constat est étayé par les recherches qui ont pu être conduites en Afrique sur le sujet, même si ces dernières sont encore

trop peu nombreuses. Parmi les programmes existants, beaucoup identifient clairement les processus et les étapes de la démarche, et proposent ainsi un mentorat efficace, en Afrique comme au Moyen-Orient.



Le Programme entrepreneurial de la Fondation Tony Elumelu

Le *TEF Entrepreneurship Programme* s'est donné pour mission de permettre aux entrepreneurs de créer un million de postes, et de générer 10 milliards de dollars de revenus pour l'économie africaine. En avril 2014, Parminder Vir a rejoint la Fondation à l'invitation de son initiateur, afin de mettre en place ce programme.

Elle a placé le mentorat d'entreprise au cœur du dispositif, l'intégrant au référentiel des « sept piliers », qui relève d'une approche véritablement holistique de l'assistance technique et du soutien financier. Ces sept piliers sont : la formation aux compétences d'entreprise, le mentorat, le financement du capital amorçage, les ressources documentaires, les réseaux réels et les réseaux en ligne, un forum sur l'entrepreneuriat et l'appartenance à un réseau d'anciens.

Depuis son lancement en 2015, 3 000 mentors ont participé au programme dans le monde entier. Ils ont accompagné au total plus de 4 000 entrepreneurs. Le modèle inclut aussi une plateforme technologique qui permet d'accéder, partout sur la planète, à des tuteurs de tout premier plan.

Le *Forum TEF Entrepreneurship* se tient une fois par an à Lagos, au Nigeria, et chaque année, 1 000 start-up sélectionnées dans toute l'Afrique sont invitées à y participer, dans le cadre des sept piliers proposés par le programme.

¹ Article disponible en anglais sur le site de l'Institute of Development Studies (IDS) : <https://bulletin.ids.ac.uk/index.php/idsbo/article/view/2875/ONLINE%20ARTICLE>

² <https://www.mowgli.org.uk/our-impact>