



**Nourrir le Capital Humain:  
La Pièce Manquante du  
Puzzle Entrepreneurial de  
La Région MENA**

**mowgli**  
mentoring  
inspire | connect | evolve



# Bonjour,

La région MENA a été l'objet de grandes turbulences au cours des dernières années. L'instabilité politique et économique continue à engendrer des défis majeurs sous forme de taux de chômage stupéfiants ainsi qu'une baisse des niveaux d'éducation et d'alphabétisation dans la région, ce qui conduit à des inégalités croissantes des revenus et un défi de leadership. Les secteurs publics de la région ne peuvent pas continuer à employer de plus en plus de demandeurs d'emplois avec leurs budgets en déclin.

Ajoutant à ces défis, la migration massive en Europe de plus d'un million de réfugiés en provenance des pays déchirés par la guerre en 2015 et augmente le taux de chômage et défis économiques dans ces pays. L'avenir ne semble pas prometteur, car les projections chiffrées des années à venir sont extrêmement inquiétantes. Une solution au long terme pour les gouvernements locaux et internationaux qui tentent de répondre à ces défis est l'incubation, support et développement des entrepreneurs et des PME dans les secteurs public et privé dans la région. Cependant, la vérité demeure que afin de permettre à ces entrepreneurs d'avoir les meilleures chances de croissance et de succès et de ce fait résoudre le problème de chômage et les challenges économiques au niveau requis aujourd'hui, ils ont besoin de plus qu'un simple soutien financier.

**Ils ont besoin d'être nourris au sein d'un écosystème équilibré qui accorde une importance égale au développement de leurs capacités humaines de base et le renforcement de leur leadership.**

Ceci assurera par la suite que le plus haut retour sur investissement entrepreneurial (ROEI) soit réalisée à un moment où au niveau des gouvernements, en particulier les gouvernements locaux, les budgets sont surchargés et l'impact réel est critique et nécessaire de manière urgente.

Nous avons travaillé depuis 2008 avec plus de 780 entrepreneurs de toute la région MENA et avons réalisé à travers nos programmes de mentorat un Retour sur Investissement en Mentorat (ROMI) de 890 % pour les gouvernements, philanthropes et bailleurs de fonds.

Ce document expose nos avis sur l'importance du développement des capacités humaines des entrepreneurs au sein des écosystèmes en voie de développement, et ce articulièrement par le biais du mentorat, alors que nous cherchons à conduire l'impact économique nécessaire et urgent en augmentant le ROEI pour les bailleurs de fonds.

Nous souhaitons sincèrement avoir l'occasion de discuter de ce sujet avec vous en vue d'habiliter davantage les entrepreneurs et stimuler la croissance entrepreneuriale.

Cordialement



**Tony Bury**  
Founder and Chairman



**Kathleen Bury**  
Chief Executive Officer

# Notes importantes

## **1. Le développement de la capacité humaine est la «clé» pour améliorer de manière significative le Retour sur Investissement Entrepreneurial (ROEI)**

Le Retour sur Investissement Entrepreneurial (ROEI) ne sera maximisé que si le développement des capacités humaines est un élément essentiel de la construction de l'esprit d'entreprise et du leadership

## **2. Les entrepreneurs ont besoin d'un écosystème du soutien équilibré**

Un écosystème entrepreneurial équilibré sur l'ensemble de ses piliers avec un investissement égal entre le capital financier et humain est nécessaire pour habiliter véritablement l'entrepreneur à croître

## **3. Les entrepreneurs sont créés en étant nourris, entretenus**

En vérité les entrepreneurs qui réussissent sont créés grâce à l'entretien; par le développement de leur propre capacité humaine de base et les capacités de leadership. Pour ce faire, ils ont besoin de soutien solide et d'autonomisation tout au long de ce voyage

## **4. Le mentorat fournit aux entrepreneurs est un véritable stimulant**

Le mentorat est «clé» dans le développement des capacités humaines pour les entrepreneurs d'aujourd'hui en permettant la croissance économique et le leadership nécessaires, d'autant plus que l'environnement dans la région MENA n'a pas été propice à nourrir les entrepreneurs à ce jour

## **5. Les mentors formés de manière holistique sont nécessaires pour les entrepreneurs, si nous souhaitons assurer leur réussite**

Pour nourrir de manière efficace, le mentorat doit être holistique. Les entrepreneurs ont besoin d'être encadrés par des mentors formés et nécessitent un soutien de proximité durant la phase initiale des relations de mentorat afin que les fondations soient fixées pour leur développement futur aussi bien que pour la longévité de la relation

# La réalité imminente et austère

Investir dans le capital humain n'est qu'une partie du puzzle de l'écosystème entrepreneurial, mais on pourrait faire valoir qu'il est le fondement sur lequel tous les autres composants peuvent être optimisés, et à travers duquel le plus grand retour sur investissement peut être réalisé.

## Comment, nous dites-vous ?

La région MENA a été l'objet de grandes turbulences au cours des dernières années. Le taux de chômage dans la région continue d'être le plus élevé dans le monde à 11,7%<sup>2</sup> et ce avec une hausse du chômage auprès des jeunes encore plus élevée à 28,2 % et 30,5 % respectivement à travers le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. L'instabilité politique et économique continuent à engendrer des défis majeurs sous forme de taux de chômage stupéfiants ainsi que la baisse des niveaux d'éducation et d'alphabétisation parmi les jeunes et les femmes, conduisant à des inégalités croissantes des revenus et un vide au niveau du leadership. En outre, les secteurs publics de la région ne peuvent pas continuer à absorber la population en quête d'emploi avec des budgets en déclin.

Ajoutant à ces défis, la migration massive de plus d'un million de réfugiés en provenance des pays déchirés par la guerre en Europe, les défis liés du chômage se sont également propagés dans toute l'Europe, avec des niveaux de chômage auprès des jeunes ayant atteint 20% dans les deux tiers des pays européens. Alors que de nombreux migrants ont fui leurs pays en raison de conflits armés, beaucoup ont également quitté en raison de difficultés économiques. Pour les pays européens, l'avenir ne semble pas prometteur, les projections chiffrées pour les années à venir sont extrêmement alarmantes et inquiétantes, surtout en ajoutant au chômage actuel la situation économique de certains pays.

**“ L'entrepreneuriat durable est la solution viable au long terme pour faire face à ces challenges ”**

L'incubation et le soutien de l'entrepreneuriat durable et le développement des PME dans la région MENA continue d'être salué comme une solution long-termiste et viable pour les gouvernements locaux et internationaux afin de répondre à ces défis considérables.



Au cours des dernières années, les pays de la région MENA se sont de plus en plus focalisés sur le soutien des entrepreneurs, dans le cadre de leurs efforts en réformes politiques et économique, avec le soutien des gouvernements internationaux et des organismes donateurs. Grâce à diverses initiatives, les écosystèmes entrepreneuriaux dans la région ont été développés de manière significative. Cependant, bien que certaines composantes soient critiques au sein de ces écosystèmes, certains aspects ont fait l'objet d'une attention particulière et d'autres ont été moins considérés, créant un écosystème déséquilibré et, en conséquence, un retour sous-optimal sur investissement.

**Alors qu'est-ce un écosystème équilibré, qui permet aux entrepreneurs de se développer, réussir et devenir de meilleurs dirigeants au sein de leurs organisations?**

**Sur quoi doit-on nous focaliser afin d'augmenter davantage le retour sur investissement?**

Grâce à cet article, nous partageons nos réflexions sur ces deux questions entrelacées afin d'éclairer l'importance cruciale de nourrir et habiliter les entrepreneurs à tirer parti de l'investissement efficace dans le développement du capital humain.

Mowgli opère dans la région MENA depuis 2008, lorsque son fondateur et président Tony Bury serial-entrepreneur ayant une histoire de 50 ans dans la région et ayant lancé plus de 19 entreprises dont 14 au Moyen-Orient, a voulu aborder les défis directs et indirects associés à cette crise du chômage qui se profile.

Au cours de notre pilotage du mentorat au cours des huit dernières années, nous avons développé un réseau d'alumni de plus de 1680 entrepreneurs et mentors dans 13 pays de la région MENA en plus du Royaume-Uni. Grâce à la persévérance, l'effort et le travail acharné de nos anciens, les 780+ entrepreneurs Mowgli ont collectivement créé et sauvegardé 3470 emplois, offrant un rendement moyen sur l'investissement en mentorat de 890% à ceux ayant financé nos programmes, en plus d'une création économique de plus de 18 millions<sup>4</sup> de Dollars (USD), et ce à travers les salaires des employés de ces entrepreneurs Mowgli. Ce succès est phénoménal, étant donné que nous avons observé qu'il est cinq à dix fois plus difficile pour un entrepreneur de percer dans la région MENA en comparaison avec l'Europe ou les États-Unis.



# 80 %

**En moyenne, 80 % des entrepreneurs échouent au démarrage de leur première entreprise, il est donc impératif que l'écosystème environnant les soutienne plutôt que de les bloquer.**

# Construire un Ecosystème Entrepreneurial Equilibré

Grâce à notre expérience dans la région, en notant les défis de nos entrepreneurs et mentors (dont beaucoup sont aussi des entrepreneurs), ceci ajouté à nos recherches sur les écosystèmes centrés sur l'entrepreneur, Mowgli a créé une carte entrepreneuriale de l'écosystème pour mettre en évidence les piliers de soutien que nous estimons être nécessaires pour véritablement développer un entrepreneuriat durable.

Figure 1: Le Plan de l'Ecosystème Entrepreneurial



Source: Mowgli 2013

Avant d'explorer les zones de la carte, nous aimerions poser une question pour réflexion: **Est-il raisonnable de fournir un capital financier aux futurs entrepreneurs, qui ne possèdent pas les capacités entrepreneuriales requises?**

À notre avis, l'équilibre est atteint en se concentrant sur chacun des quatre piliers suivants:



## Environnement:

- Un entrepreneur potentiel d'aujourd'hui a déjà été préparé et instruit par les écoles primaires et secondaires et dans de nombreux cas, ont reçu un enseignement supérieur. Les modèles parentaux et éducationnels actuels ne sont généralement pas propices au développement de comportements ou de la culture entrepreneuriaux.
- Bien que récemment établies, des initiatives entrepreneuriales dans les écoles et les universités sont certainement nécessaires pour les générations futures, la plus grande attention doit être sur les entrepreneurs actuels qui sont au-dessus de 21 ans, pour obtenir un changement plus rapide et créer des emplois
- La société a très peu de modèles ayant réussi sans utiliser les relations, l'influence ou les connexions " la wasta " ou sans faire partie d'une entreprise familiale établie avec une sécurité financière généralement inhérente
- Il y a une réticence culturelle à risquer l'échec ainsi que le célébrer comme une étape vers la croissance



## Infrastructure

- La bureaucratie, les lois et règlements dans de nombreux pays ne sont pas mis à jour afin d'encourager un cadre juridique qui soutient les entrepreneurs. Dans la plupart des pays, il n'y a pas de lois sur la faillite, ni des lois sur les droits de propriété qui soient correctement administrés
- La connexion Internet faible en Jordanie et l'approvisionnement en électricité instable au Liban ne sont que quelques exemples d'interférences auxquelles les entrepreneurs font face
- Il y a eu un manque de réformes visant à ouvrir les marchés économiques, où les entreprises familiales établies ont été en mesure de maintenir des quasi- monopoles dans un éventail de secteurs d'activité





## Capital Humain

- Au cours des cinq dernières années, nous avons vu de grands progrès dans la plupart des composantes étant introduites à un niveau embryonnaire
- Le mentorat est reconnu comme indispensable à la réussite d'un entrepreneur, cependant, le terme de mentorat est devenu une mode et la définition est principalement centrée autour des conseils plutôt qu'une relation globale à long terme qui prend en charge l'esprit de base de l'entrepreneur, le développement comportemental et le développement des compétences
- L'investissement est centré sur le renforcement des capacités par la formation et des conseils orientés business



## Finance

Il y a eu d'importantes améliorations au niveau du financement mis à la disposition des entrepreneurs au cours des cinq dernières années. Cependant, cela concerne une base très limitée et est jugé insuffisant par de nombreux standards:

- Le Angel Investment est encore à ses débuts dans la région. Les Angel investors ne fournissent pas seulement le financement du capital initial, mais apportent surtout une structure disciplinée pour l'entrepreneur
- Les entreprises qui réussissent ont besoin de fonds de roulement pour croître. Le capital étant généralement disponible uniquement sous fourniture de garanties supplémentaires non liées au business, de nombreuses entreprises potentiellement prospères sont incapables de se développer
- Quoiqu'ils soient en évolution continue, les fonds propres de croissance permettant l'expansion de modèles d'affaires réussis, sont à peine disponibles. Ceux-ci sont fournis sur la base de conditions favorables aux investisseurs, indépendamment de l'impact sur l'entrepreneur
- En raison de la rareté des investissements, les investisseurs sont en mesure de commander une participation élevée en contrepartie de l'investissement qu'ils effectuent

# Le besoin Impératif de Nourrir le Capital Humain

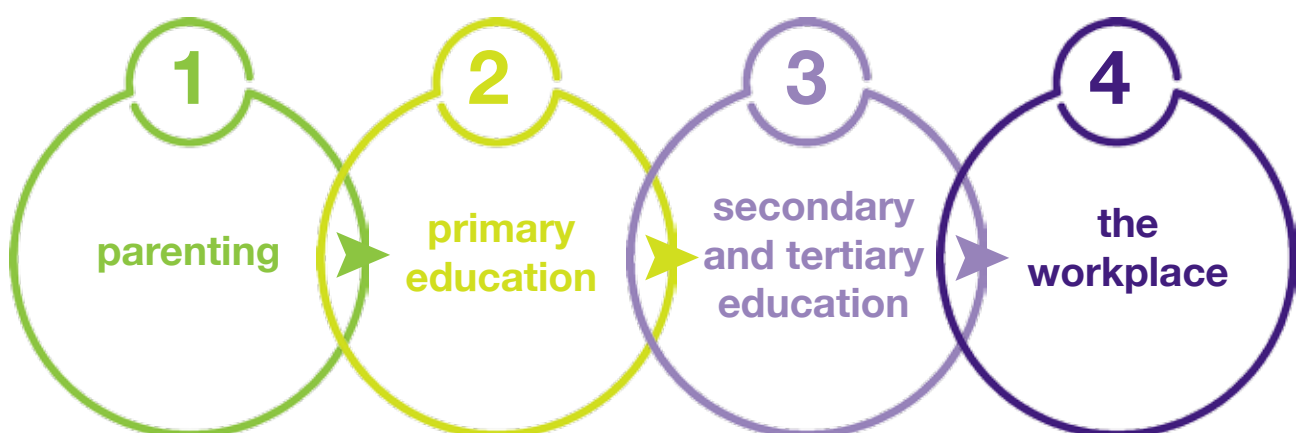
Les gouvernements et les parties prenantes au sein de l'écosystème ont consacré énormément d'attention à la fourniture de capital financier, sous ses différentes formes. Cependant, il est évident que si les entrepreneurs ne disposent pas de capacités humaines pertinentes et / ou la force intérieure, motivation et même d'espoir, la réussite de cet investissement financier est peu probable. Les gouvernements, les intervenants et les écosystèmes naissants loupent généralement un élément clé et de ce fait la magie du puzzle entrepreneurial, en omettant le capital humain.

Afin de progresser plus loin, une question doit être explorée, celle de savoir si les entrepreneurs sont créés par nature ou par l'acquis. Alors qu'il y a certainement deux camps sur cette épineuse question, nous soutenons que la grande majorité des entrepreneurs sont nés avec certains gènes qui permettent de renforcer leurs caractéristiques entrepreneuriales, mais que les entrepreneurs ayant réellement réussi sont nourris et entretenus.

**Les entrepreneurs ayant réellement réussi ont été créés en étant nourris.**

Compte tenu de cela, nous devons faire en sorte qu'il y ait un équilibre entre la fourniture de capital financier et du capital humain pour équilibrer l'écosystème.

**Figure 2: Phases de l'Entretien Entrepreneurial**



Source: Mowgli 2016

## Étape 1: Education Parentale

La première étape de la formation d'un entrepreneur commence à la naissance avec le rôle des parents. Alors que les parents doivent veiller à ce que leurs enfants soient en sécurité, les enfants ne devraient pas être surprotégés de tous les éléments, mais doivent avoir l'espace et l'opportunité d'essayer, échouer, apprendre et réessayer de nouveau. Les enfants ont besoin d'avoir des premiers défis appropriés qui leur donnent les moyens et leur permettent de se développer. Il est reconnu que, dans la région MENA, bien qu'il y ait des signes récents de changement, les parents ont tendance à ne pas exposer leurs enfants au risque à partir d'un âge précoce et encourageraient la recherche d'un emploi «sûr» en général dans le secteur public, les grandes entreprises ou l'entreprise familiale.

## Étape 2: Education Primaire

La deuxième étape est au cours de l'enseignement primaire d'un enfant, à la fois formel et informel, où les entrepreneurs potentiels doivent être exposés et adopter à la fois la «curiosité» et «scepticisme» en vue d'employer à la fois leur pensée critique et leur caractère pour le reste de leur vie.

## Étape 3: Education Secondaire et Supérieure

La troisième étape se produit au cours de l'enseignement secondaire et supérieur d'un enfant, où les entrepreneurs sont équipés de stades avancées de résolution de problèmes, une mise en réseau business et des comportements et capacités de communication multi-parties.

Il existe un nombre considérable d'autres éléments qui entrent en jeu, par exemple:

1. Sont-ils en mesure de faire des choix personnels qui leur permettent de mener leur vie comme ils veulent la conduire?
2. Ont-ils un bon groupe de pairs ou groupe de support au sein duquel ils peuvent développer leurs aspirations, questions et apprentissages?
3. Est-ce qu'ils ont des modèles d'entreprises et de leadership qui ont réussi sur le plan éthique, malgré les défis auxquels ils sont confrontés?
4. Ont-ils accès à des relations avec des mentors avec lesquels ils peuvent interagir, apprendre, se développer eux-mêmes et par qui ils peuvent être challengés?

Il est bien admis que dans la région MENA il y a un manque de culture entrepreneuriale qui se développe dans ces trois étapes.

## Etape 4: l'Espace de Travail

Au milieu de travail, l'accent est mis sur le développement du niveau de compétences autour d'une gamme d'activités telles que la gestion de la complexité, la gestion des personnes, l'orientation client, l'orientation stratégique, etc.

La capacité comprend trois composantes : les compétences, les connaissances et les comportements.

- Les compétences et les connaissances sont généralement acquises grâce à des activités telles que la lecture, la formation et l'écoute où le retour est fourni par le biais d'un test ou une évaluation formelle
- Les comportements sont généralement développés à travers des expériences et ne peuvent être évalués qu'avec un feedback fourni et sollicité via le coaching et le mentorat



Si le niveau de deux des trois composantes est élevé, mais un est faible, la capacité générale est définie comme étant faible, plutôt que la moyenne des trois. En règle générale dans la région MENA, les niveaux de compétences et les connaissances sont beaucoup plus élevés que les niveaux de comportement et, par conséquent, le niveau de capacité globale est réduit. C'est à partir de là que l'accent de Mowgli sur cet aspect est directement lié aux rendements élevés sur l'investissement que nous avons obtenus.

Il y a une autre dimension qui doit être cultivée et développée qui est le «moi intérieur». C'est en entretenant son moi intérieur que l'on peut nourrir son âme, sa raison d'être, son leadership, sa tendance naturelle à suivre, l'appétit et la capacité d'entreprendre et de gérer des risques.

Les MOOCs, cours particuliers, formations, cours de perfectionnement des compétences des entreprises, les diplômes universitaires, l'encadrement et les services consultatifs sont nombreux dans la région. Cependant, le manque de focus sur le développement du «moi intérieur» et des comportements amoindrit le niveau global de la capacité au sein de l'écosystème entrepreneurial.

La phase finale de développement comprend une combinaison d'évaluation de feedback, de formation, de conseil, de coaching et de mentorat:

- **Évaluation** – recevoir un feedback à la fois positif et négatif sur la performance, identifier les points forts et les domaines de développement qui nécessitent un renforcement pouvant être très utiles pour améliorer les compétences, les connaissances et les comportements
- **Formation** – Suivre avec divers types de cours pour améliorer de manière significative les compétences et les connaissances
- **Conseils** – obtenir les conseils d'un conseiller expérimenté et digne de confiance pourrait être précieux pour prendre les bonnes décisions et peut généralement uniquement améliorer les compétences et les connaissances
- **Coaching** – au sein du développement des compétences, le coaching est une relation transactionnelle qui met l'accent sur le changement de comportement en vue d'améliorer les niveaux de performance à travers une gamme ciblée d'activités
- **Mentorat** – une relation personnalisée, un à un et au long terme basée sur une profonde confiance et sur le respect qui permet au mentor de servir et soutenir le mentoré de manière holistique, à la fois personnellement et professionnellement. Le mentorat n'est pas le fait de conseiller. Le mentorat est l'orientation, le partage d'expériences, donner une perspective, projeter et encourager en vue qu'au final le mentor aide le mentoré à développer son 'soi', nourrir son âme, sa confiance, sa raison d'être et l'autonomiser ainsi que son appétit pour qu'il entreprenne son aventure à venir, en particulier autour de la gestion des risques

**Une autre dimension  
à cultiver est celle du  
'moi intérieur'**



# Le Mentorat: Corde de Sauvetage de l'Entrepreneur

En ce qui est du dernier point, le mentorat est un modèle qui met en évidence le parcours entrepreneurial, le besoin d'avoir un mentor et la nécessité de développer le capital humain tout au long de ce voyage est capturé par un élément clé de la philosophie développée par Joseph Campbell «Le voyage du héros».

**“ Le Parcours du Héro nous concerne tous, il est ceci dit particulièrement applicable à l'aventure entrepreneuriale ”**

Figure 2: Le Parcours du Héros



En menant nos vies dans notre monde ordinaire, beaucoup d'entre nous reçoivent des appels internes pour le changement; changer d'emploi, changer de carrière, changer l'endroit où nous vivons et certains reçoivent un appel pour lancer une entreprise. Cependant, la plupart du temps, nous ignorons ces appels et continuons avec nos vies «normales».

Un jour, nous rencontrons quelqu'un en qui nous faisons confiance et que nous respectons, un mentor, qui «nous voit» et nous encourage à prendre cette plongée, en dépit de toutes les craintes. Avec le soutien du mentor, nous avons enfin écouté l'appel et «franchi le pas».

C'est le point du non-retour. Nous faisons face à nos premiers essais et découvrons des ennemis de l'intérieur même avec nos familles et amis, ainsi que la nécessité de créer de nouveaux alliés.

Nous faisons ensuite face à l'obscurité, nous entrons dans la tempête. Il n'y a aucune limite de temps, de combien de temps cette tempête va durer et aucune garantie quant à savoir si nous allons réussir ou échouer. Cependant, il est clair que le voyage après la tempête sera très différent de celui que nous avons avant; si nous réussissons, nous aurions amassé une quantité considérable d'apprentissages, et si nous échouons, nous aurions «échoué» suite à la tempête, mais nous aurions appris d'avantage.

Ceci est l'essence même de la transformation. La capacité de réussir et survivre à la tempête est grandement améliorée en voyageant avec un mentor, si nous survivons ou échouons, l'apprentissage sera d'autant plus grand en ayant un espace question-prise de décision auprès d'un mentor face à la bataille.

**“ La capacité de survivre à la tempête est grandement améliorée en voyageant avec un mentor ”**

Cette transformation qui conduit à une nouvelle perspective, sera reprise dans le nouveau monde ordinaire, jusqu'à ce qu'il soit temps de faire face à la prochaine tempête. Ce processus de traverser continuellement des tempêtes augmente de manière significative la capacité, la résilience et le leadership associée à la l'habilité de surmonter les batailles grandissants auxquelles est confronté l'entrepreneur tout au long de sa vie.

Tout comme les organismes et autres parties prenantes impliqués dans le développement des entrepreneurs et de l'écosystème, estimons-nous que:

1. Nous créons un environnement pour nourrir les entrepreneurs pendant leur enfance et leur adolescence dans la région?
2. Nous avons créé un écosystème au sein de la région MENA qui entretient, soutient et nourrit de façon efficace les entrepreneurs?



Tel que mentionné précédemment, nous croyons qu'il est 5 à 10 fois plus difficile de percer en tant qu'entrepreneur dans le Moyen-Orient en comparaison avec l'Europe ou les États-Unis.

Alors, comment ces entrepreneurs en herbe au sein de la région MENA se sentent en relevant ce défi?



Grâce à notre alumni de plus de 1680 entrepreneurs et mentors dans la région MENA, nous avons reçu des témoignages et noté ce qui suit:

1. Leur sentiment de solitude
2. Leur manque de confiance en leurs capacités à demander de l'aide et effectuer des choix
3. Leur manque de confiance dans leurs propres capacités à réussir et à prendre des décisions
4. Leur nervosité face à l'échec et ses conséquences sur eux et sur leurs familles
5. Leur manque de soutien parental et familial pour prendre la décision de devenir entrepreneur
6. Leur incapacité à traiter des doutes personnels liés au business
7. Leur incapacité à atteindre un équilibre entre vie personnelle et professionnelle

Compte tenu de cela, si nous sommes incapables d'atteindre l'âme de l'entrepreneur pour le motiver, lui donner confiance en lui/elle-même et le doter de moyens pour assumer ses nombreux défis et surmonter les obstacles régionaux ainsi que lutter contre les tempêtes et batailles habituelles de l'entrepreneuriat, l'investissement effectué dans tous les autres domaines de l'écosystème, en particulier le capital financier, ne produira pas un retour favorable et / ou optimal.

**Alors, quelles sont les interventions en capital humain et en soutien que nous pouvons fournir aux entrepreneurs qui, aujourd'hui, ont déjà vécu leur enfance, l'enseignement primaire, secondaire et tertiaire et veulent se lancer dans leur aventure entrepreneuriale?**

# Le Pouvoir du Mentorat est en train d'être Reconnu

Lorsque Mowgli a été fondée en 2008, le terme «mentorat» n'était pas largement utilisé, ni compris. Notre défi majeur était de sensibiliser la région à la puissance du mentorat et les avantages que le celui-ci offre, tant pour les entrepreneurs que pour les mentors.

Aujourd'hui, les choses ont changé et le mentorat est synonyme du mot entrepreneur. Le mentorat est devenu une mode dans la région MENA avec diverses parties offrant différents types des plates-formes, différentes portées et niveaux de soutien.

Comment le mentorat se manifeste maintenant dans la région MENA?

- La plupart des grands programmes étant financés par divers organismes, dont l'USAID, la Banque Mondiale, etc. ont inclus dans leur demande de propositions le développement du capital humain par le biais du mentorat
- Les organisations locales de la région ont adopté des programmes de mentorat locaux pour soutenir leurs entrepreneurs. Quelques exemples seraient Connect en Tunisie, Microfinance for Women en Jordanie, etc.
- les investisseurs basés au Moyen-Orient ont inclus le mentorat au sein de leur portefeuille d'activités telles que Flat6Labs, Oasis 500, Wamda avec leurs sessions de mix/mentor et Centennial Fund faisant appel à YBI en Arabie Saoudite
- Une composante majeure de la proposition de valeur de Endeavor tourne autour de leur programme de mentorat pour des entrepreneurs choisis et à fort impact
- Le mentorat en ligne est maintenant offert à la fois par la Fondation Cherie Blair et Mercy Corps

Bien que chacun offre une valeur ajoutée pour l'entrepreneur, la définition prédominante du terme «mentorat» est souvent utilisé pour le coaching ou la prestation de conseils, qui est généralement effectuée sur une base occasionnelle, ou lorsque la relation est prise en charge ou virtuelle, ce qui rend le lien humain et la relation de confiance sont difficiles à réaliser.

Sur la base de nos données d'impact, afin de renforcer et nourrir les entrepreneurs qui persistent contre tous les challenges, nous préconisons vivement que, pour atteindre les avantages réels de la valorisation du capital humain par le mentorat, comme décrit dans ce document et pour réaliser des retours importants sur l'investissement, la relation de mentorat doit être:

- holistique, couvrant à la fois les aspects personnels et professionnels/business
- Entreprises par des mentors formés
- Prise en charge, supervisée et facilitée durant la phase initiale du voyage
- Basée sur la confiance, développée par le biais d'un rapport humain profond

# Il est Temps pour Nous de Changer de Perspective

Pour parvenir à une importante création d'emplois et une croissance économique durable dans la prochaine décennie, les entrepreneurs qui sont déjà passés par leurs trois premières étapes du développement, ont besoin d'importants investissements dans la quatrième étape de leur développement afin de les rendre 'investissables' et permettre ainsi la création des entreprises durables qui emploient un nombre croissant de personnes.

Pour pallier au manque de culture entrepreneuriale cultivée pendant les trois premières étapes du développement, les obstacles importants au sein de l'écosystème entrepreneurial, l'absence de réformes structurelles économiques, nous croyons fondamentalement que les relations de mentorat holistiques sont au cœur même du développement des entrepreneurs dans la région MENA.

Mowgli utilise une formule intéressante qui capture l'essence du défi:

## **Capacité - Interférence = Performance**

Nous avons été particulièrement surpris par les niveaux considérables d'interférences existants dans la vie des entrepreneurs au sein de la région MENA et la mesure dans laquelle celles-ci limitent considérablement les performances de nombreux entrepreneurs.

Alors que le mentorat holistique fondé sur la confiance développe le moi intérieur, l'âme, la confiance et permet le développement de l'entrepreneur et de sa capacité de prise de risques, son atténuation et gestion, il améliore encore plus la réduction de ces interférences souvent invalidantes.

**Alors, quelles sont les interventions en capital humain et quel est le soutien que nous pouvons fournir aujourd'hui aux entrepreneurs pour leur permettre les meilleures chances possibles de croissance, tout en résolvant les défis liés à l'emploi et challenges économiques, fournissant ainsi le meilleur Retour sur Investissement Entrepreneurial ( ROEI ) ?**

# A propos de la Fondation Mowgli

La Fondation Mowgli est une organisation de mentorat internationale primée dont le siège est au Royaume-Uni. Mowgli travaille avec les gouvernements locaux et internationaux, les institutions financières, les philanthropes à l'international afin d'offrir des programmes de mentorat qui permettent aux entrepreneurs de stimuler la croissance économique et renforcer le leadership.

Mowgli fournit des programmes de mentorat qui inspirent, connectent et guident les entrepreneurs et les dirigeants à surmonter les défis personnels et professionnels de la vie, et ce à travers:

- la formation et l'éducation des mentors
- le renforcement des entrepreneurs et de leurs entreprises en les matchant/jumelant avec un mentor formé dans des relations à long terme facilitées et supervisées
- la construction d'une communauté mondiale de mentors et d'entrepreneurs qui sont en mesure d'accéder au networking, à l'apprentissage et aux opportunités de croissance

Mowgli dispose d'un réseau d'alumni de plus de 1680 membres et a matché plus de 780 entrepreneurs avec des mentors formés dans 14 pays : Algérie, Bahreïn, Egypte, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine, Qatar, Arabie Saoudite, Syrie, Tunisie, Yémen et Royaume-Uni.

En 2016, le Conseil Européen de Mentorat et de Coaching - European Mentoring & Coaching Council (EMCC) a décerné le Prix Européen de la Qualité (EEQ) à Mowgli pour son programme le Mowgli Mentoring Expérience (MME). En 2012, Mowgli a reçu le Prix Mohammed bin Rashid pour les Jeunes Dirigeants d'Entreprises dans la catégorie «Meilleur réseau mentoring dans la région arabe».



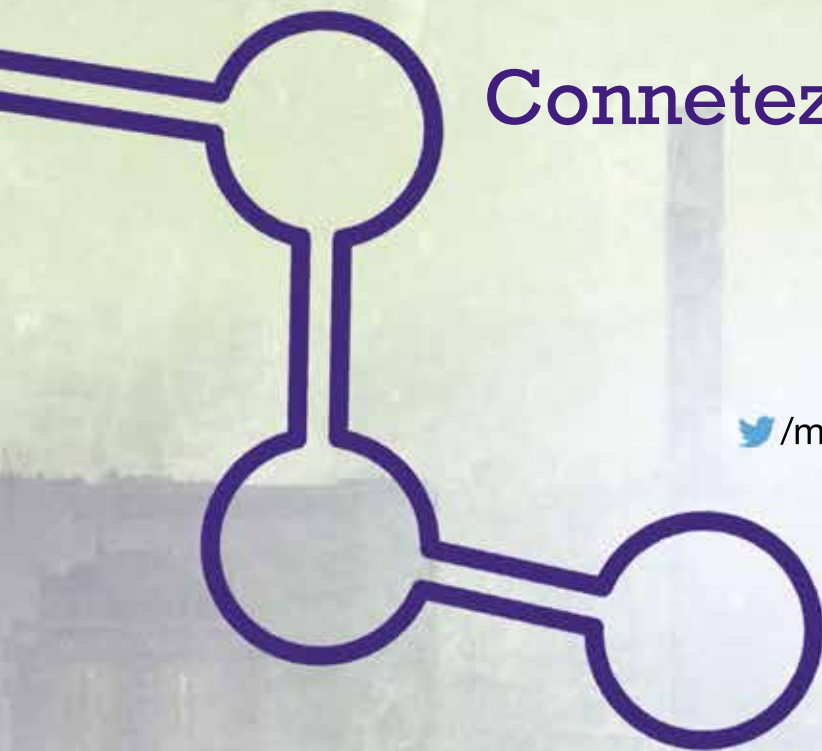
## Confidentialité

Les informations et les méthodes décrites incluses dans ce document sont la propriété intellectuelle de Mowgli, tous les droits sont réservés à la Fondation Mowgli. Copier ou distribuer ce matériel sans l'autorisation préalable de la Fondation Mowgli est strictement interdit.

# À propos de la Fondation Mowgli

«La stabilité économique conduit à la stabilité politique et sociale. De ce fait, aider les entrepreneurs à prospérer dans la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord est d'une importance vitale pour le reste du monde. Ce rapport fournit un fond précieux pour ce qui peut être fait - et en effet, ce qui est fait - pour régler le problème. Je le recommande comme une lecture essentielle pour les décideurs politiques, les ONG, les entreprises et les organisations internationales organisations de toutes sortes.» Professeur David Clutterbuck, 2016


A propos de David Clutterbuck: Fondateur de Clutterbuck Associates, co-fondateur du European Mentoring and Coaching Council et du Coaching Council, auteur de 60 livres, Membre du Conseil de Mowgli, considéré comme l'un des 25 penseurs influents dans le domaine des Ressources Humaines par HR Magazine, considéré comme le deuxième meilleur Conseiller d'affaires haut niveau au Royaume-Uni par le Sunday Independent et professeur invité à York St. John, Sheffield Hallam et universités Oxford Brookes au Royaume-Uni.



## Connectez-vous avec nous

 /mowglitweets

 /mowglifoundation

 /the-mowgli-foundation

 /mowglifoundation

Web: [mowgli.org.uk](http://mowgli.org.uk)

Email: [info@mowgli.org.uk](mailto:info@mowgli.org.uk)

Newsletter trimestrielle:

<http://mowgli.org.uk/connect/subscribe-our-mailing-list>

Siège:

St. Nicholas House Office G.04, 31-34 High Street Bristol

BS1 2AW Royaume-Uni

Tel: +44 (0) 1172020137