



ZiE
Fondation ZiE

Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering



**LES RESULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE DES HUIT (08) PREMIERES ANNEES
DU PLAN STRATEGIQUE DU GROUPE SONAR**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

Présenté par

Clément SANDWIDI

Travaux dirigés par : Koumbou Justice KAMBOU
Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion du Groupe SONAR

Promotion [2011/2012]

Février 2014

CITATIONS

**«IL N'Y A PAS DE VENT FAVORABLE POUR CELUI QUI NE SAIT OU
IL VA » DISAIT SENEQUE.**

REMERCIEMENTS/ DEDICACES

Je tiens à remercier, pour leur collaboration à la mise en œuvre de cet ouvrage :

- * La Direction Générale du Groupe SONAR qui a autorisé mon stage au sein de l'entreprise dont elle a la charge et qui a facilité le traitement de mon thème ;
- * M. Koumbou Justice KAMBOU, Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de gestion du Groupe SONAR, qui a dirigé mes travaux de recherche ;
- * M. Narcisse DABIRE, Directeur Technique et Commercial de Jackson Assurance qui a lu et corrigé notre mémoire.

RESUME

La SONAR est le premier groupe d'assurance du Burkina Faso à se doter d'un plan stratégique. Conçu en 2004 et destiné à entrer en vigueur en 2005, ce plan avait pour but de conforter la position nationale de la SONAR et de lui conférer une dimension régionale.

Mais sa mise en œuvre a connu un certain nombre de retard et de contraintes. Pour y remédier et permettre à la SONAR d'atteindre les résultats escomptés par son plan stratégique, notre travail consistera à analyser les **résultats de la mise en œuvre des huit (08) premières années du plan stratégique de la SONAR.**

Mots Clés :

- 1 - Plan**
- 2 - Stratégique**
- 3 - Vision**
- 4 - Objectifs**
- 5 – SONAR**

ABSTRACT

SONAR is the first insurance group in Burkina Faso to develop a strategic plan. Designed in 2004 and intended to come into force in 2005, this plan was intended to strengthen the national position of SONAR and impart a regional dimension.

But its implementation has experienced a number of delays and constraints. To remedy this and allow SONAR to achieve the expected results in its strategic plan, our work is to analyze the results of the implementation of the eight years of the strategic plan of the SONAR.

Key words :

- 1 - Plan**
- 2 - Strategic**
- 3 - Vision**
- 4 - Objective**
- 5 – SONAR**

LISTE DES ABREVIATIONS

APSAB : Association Professionnelle des Sociétés d'assurance du Burkina

BIT : Bureau International du Travail

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

DAICG : Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion

DOS : Document d'Orientation stratégique

IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers

IMF : Institution de Micro Finance

SONAR : Société Nationale d'Assurances et de Réassurances

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| I. Introduction..... | 1 |
| II. Objectifs du travail | 4 |
| III. Méthodologie | 6 |
| IV. Résultats..... | 11 |
| V. Discussion et Analyses | 18 |
| VI. Conclusions et Perspectives..... | 24 |
| VII. Conclusions et Perspectives..... | 24 |
| VIII. Bibliographie | 27 |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|---|--|----|
| ✓ | EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE SONAR CONFORMEMENT AU PLAN STRATEGIQUE | 14 |
| ✓ | FORCES ET FAIBLESSES INTERNES A LA SONAR PENDANT LES 8 PREMIERES ANNEES DU PLAN..... | 15 |
| ✓ | MENACES ET OPPORTUNITES QUI ONT INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN..... | 16 |
| ✓ | EXPLOITATION DES MENACES ET OPPORTUNITES | 23 |

I. INTRODUCTION

Dans son document d'orientation stratégique intitulé « LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC : THÉORIE ET PRATIQUE » paru en octobre 2008, le Ministère du Conseil exécutif du Québec posait la définition suivante :

« La planification stratégique est la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision ».

Pour lui, c'est un instrument au service de la vision de l'organisation en ce sens qu'elle détermine les éléments essentiels à la réalisation de la vision. Un plan stratégique articulé autour d'une vision de l'avenir réaliste, crédible et mobilisatrice inscrit l'organisme dans une logique proactive qui est la marque des organisations reconnues comme chefs de file.

Le Groupe SONAR, leader des assurances au Burkina Faso a élaboré depuis l'année 2005 un plan stratégique traçant ses perspectives pluriannuelles d'expansion et indiquant les différentes étapes de leur réalisation.

S'appuyant sur une démarche participative impliquant l'ensemble du personnel organisé en groupes de travail assistés d'un consultant externe, le processus d'élaboration du plan stratégique de la SONAR a débuté par un atelier de lancement, en septembre 2004.

Du plan stratégique dénommé "SONAR VISION 2015" qui en a résulté, nous pouvons retenir les éléments clés ci-après :

- ✓ La vision stratégique ;
- ✓ Les objectifs stratégiques à l'horizon 2015
- ✓ Les principes directeurs (piliers) adoptés à l'origine du plan
- ✓ Le plan d'actions ;
- ✓ La mise en œuvre.

Pour la mise en œuvre effective de la stratégie, les dirigeants de la SONAR ont jugé « nécessaire de mettre en place des outils d'horizon visible où les facteurs internes et externes sont maîtrisables ». Ils ont alors choisi de découper la durée du plan stratégique en plans opérationnels à court terme de trois ans ayant des connexités logiques entre et faisant un tout indissociable.

Mais cette mise en œuvre n'a pas fonctionné comme prévu si bien qu'il existe des doutes sur la réussite de plan lorsque celui-ci sera à son terme, c'est-à-dire à l'horizon 2015.

C'est la raison pour laquelle, dans les développements qui vont suivre, nous nous proposons **d'apprécier les résultats de la mise en œuvre des huit (08) premières années du plan stratégique de la SONAR**, afin de fournir aux acteurs clés les informations sur les progrès réalisés, les retards et contraintes dont il est possible de tirer des leçons apprises pour réorienter les actions et interventions qui permettront d'optimiser à terme les résultats attendus du plan.

Mais au préalable, il convient d'effectuer une brève description du Groupe SONAR.

Créée en 1974, la SONAR est un Groupe de deux sociétés dont la mission consiste à créer et à vendre les produits d'assurances vie et de dommages, sur le territoire national et à l'international, avec pour objectifs prioritaires :

- ✓ Satisfaire la clientèle
- ✓ Maintenir et développer au sein du groupe, un climat de travail épanouissant et motivant ;
- ✓ Rémunérer l'actionnaire et l'engager dans toute initiative de nature à accroître les performances de la société ;
- ✓ Jouer un rôle de premier plan dans l'économie nationale et s'imposer comme acteur incontournable ;
- ✓ Etre dans le secteur des assurances, un modèle de bonne gestion, de bonne gouvernance, de rigueur dans le respect des normes prudentielles..

La première de ces deux sociétés, la SONAR-IARD est spécialisée en assurances de Dommages, tandis que la seconde (SONAR-VIE) est spécialisée en assurances vie

II. OBJECTIFS DU TRAVAIL

L'objectif global de notre travail consiste à **apprécier les résultats de la mise en œuvre des huit (08) premières années du plan stratégique de la SONAR**, afin de fournir aux instances dirigeante les informations sur les progrès réalisés, les retards et les contraintes, afin de réorienter les actions et interventions qui permettront d'optimiser à terme les résultats attendus du plan.

Les **Objectif spécifiques** se résument à :

- ✓ Evaluer et Analyser les progrès réalisés de la mise en œuvre du plan stratégique par rapport aux résultats attendus au cours des huit (08) premières années (2005 et 2012).
- ✓ Mettre en évidence les retards dans la mise en œuvre du plan stratégique.
- ✓ Identifier les forces, faiblesses, les opportunités, les menaces, et les contraintes dans la mise en œuvre.
- ✓ Formuler des recommandations et propositions de pistes pour améliorer à terme la mise en œuvre des actions.

III. METHODOLOGIE

Afin de mener à bien notre étude, nous avons pris le parti de nous poser des questions fondamentales dont la réponse permettra de se faire une idée précise du degré de mise en œuvre des huit (08) premières années du plan stratégique « SONAR VISION 2015 ».

Il s'agit des questions ci-après :

1. La vision du Groupe SONAR est-elle comprise et partagée par l'ensemble de son personnel ?
2. Le groupe a-t-il effectivement cultivé la promotion de ses valeurs ?
3. Le plan d'action de mise en œuvre du plan stratégique basé sur le découpage en plans opérationnels à court terme a-t-il été respecté?
4. Les résultats ont-ils atteint le niveau souhaité pour chaque objectif stratégique du plan?
5. Les actions prioritaires prévues se sont-elles concrétisées ?
6. Les outils de suivi ont-ils été effectivement utilisés ?
7. Quelles sont les forces identifiées qui ont facilité la mise en œuvre du plan et les faiblesses qui l'ont entravé ?
8. Quelles sont les menaces qui ont influencé la mise en œuvre du plan ?

Ces réponses seront obtenues à partir des sources potentielles d'information suivantes :

- Les agents de la SONAR;
- Le Plan stratégique ;
- Le rapport d'évaluation de 2012 du degré d'exécution du plan stratégique ;
- Les rapports annuels du Groupe ;
- Les rapports financiers du Groupe.

Mais au préalable, il convient de préciser les points clés du plan stratégique « SONAR VISION 2015 » qui sont les suivants :

A. La Vision stratégique

Confiante en son avenir, le Groupe travaille à consolider sa position de leader et à rayonner au plan régional, d'où la nouvelle vision, « **une SONAR toujours leader a dimension régionale** ».

Afin de réaliser cette vision ambitieuse, la Direction Générale de la SONAR a défini des objectifs parmi lesquels trois (03) objectifs stratégiques.

A.1. Les Objectifs Stratégiques

Ils consistent à :

- ✚ Accroître et consolider la position de la SONAR sur le plan national ;
- ✚ Moderniser la gestion du Groupe ;
- ✚ Renforcer la visibilité et la dimension régionale du groupe.

Les objectifs stratégiques ont ensuite été déclinés en objectifs opérationnels projetés sur cinq axes de performances qui sont :

- ✓ L'axe client ;
- ✓ L'axe financier ;
- ✓ L'axe innovation et anticipation ;
- ✓ L'axe organisation, formation et professionnalisme ;
- ✓ L'axe partenaire.

Pour assurer le succès de sa stratégie, le Groupe SONAR a convenu de cultiver un certain nombre de valeurs érigées en **principes directeurs**.

A.2. Les valeurs (principes directeurs)

Ils sont au nombre de cinq (05), à savoir :

- ✚ Le leadership ;
- ✚ Le professionnalisme ;
- ✚ La transparence ;
- ✚ La responsabilité ;
- ✚ L'émulation.

Par la suite, un plan d'actions a été élaboré pour assurer un succès total à la stratégie.

B. Plan d'actions

Il consiste à avoir un plan stratégique de 10 ans, découpé en plans opérationnels à court terme (3 ans) ayant des connexités logiques entre eux et constituant un tout indissociable. Pour la période 2005-2007, la priorité doit être accordée à l'assainissement de la gestion des arriérés, la fidélisation de la clientèle, l'amélioration des produits, le renforcement du professionnalisme et le renforcement de la communication interne et externe.

C. Mise en œuvre

Pour mettre en œuvre le plan stratégique, il a fallu identifier des actions prioritaires, des instances et des outils de suivi.

C.1. Les actions prioritaires

- ✓ Le renforcement des capacités d'anticipation et de gestion ;
- ✓ L'amélioration de la qualité des produits et la création de nouveaux produits ;
- ✓ La conquête et la fidélisation de nouveaux marchés ;
- ✓ La couverture efficace du territoire national ;
- ✓ L'accroissement du chiffre d'affaires de 8% en moyenne par an ;
- ✓ Le renforcement du partenariat régional et international ;
- ✓ La promotion de la culture des résultats.

C.2. Les instances de suivi

- ✓ Le Conseil d'Administration ;
- ✓ La Direction Générale ;
- ✓ Les Directions opérationnelles ;

C.3. Les outils de suivi

- ✓ Les tableaux de bord ;
- ✓ Les rapports d'activités ;

- ✓ Les rapports de gestion ;
- ✓ Les rapports de réunion.

IV. RESULTATS

Cette partie est consacrée aux réponses aux questions posées dans la partie « METHODOLOGIE ». Le commentaire de ces réponses interviendra dans la partie suivante.

1. Dans l'Agenda 2014 du la SONAR, on peut lire ce qui suit :
« NOTRE VISION : Etre le partenaire privilégié en matière d'assurance des entreprises et des particuliers, aussi bien à l'échelle nationale, régionale qu'internationale. »
Cet énoncé contenu dans un document officiel du Groupe et approuvé par sa Direction générale diffère de l'énoncé de la vision contenu dans le Document d'Orientation Stratégique (DOS) du Groupe, toute chose à même de créer la confusion dans l'esprit du personnel dont une partie a fini par oublier l'utilité du plan stratégique.
2. Durant la période concernée par notre étude, Le Groupe a effectivement cultivé la promotion de toutes ses valeurs, à l'exception de l'Emulation. En effet, aucun parmi tous les agents que nous avons interviewés, aucun n'a reconnu percevoir les efforts de la Direction Générale pour créer une émulation entre les agents. Et pour justifier leurs propos, ils invoquent le fait que la Direction n'a jamais fait avancer de façon exceptionnelle un agent particulièrement méritant.
3. Concernant le plan d'actions de mise en œuvre du plan stratégique basé sur le découpage en plans opérationnels à court terme, nous pouvons dire qu'il n'a pas été respecté. En effet, à la fin du 1^{er} plan opérationnel qui correspond au plan triennal 2005-2007, aucun point n'a été fait pour s'assurer de la bonne exécution du plan stratégique. Il a fallu attendre mi-2012 pour faire une 1^{ère} évaluation du plan.
4. Relativement aux objectifs stratégiques, nous pouvons dresser le constat suivant :
 - ✚ L'accroissement et la consolidation de la position de la SONAR sur le plan national paraissent effectifs car la SONAR est restée leader en termes de chiffre d'affaires, de réalisations immobilières, de nombre de cadres supérieurs et dans bien d'autres domaines. De plus, c'est le seul Groupe d'assurance du Burkina à se soumettre à la notation financière internationale.Cependant, il convient de ne pas perdre de vue le fait qu'en matière de traitement salarial et de traitement des cadres dirigeants, la SONAR est loin d'être leader.

✚ S'agissant de la Modernisation de la gestion du Groupe, nous pouvons dire que les résultats sont visibles dans la mesure où depuis 2005, elle a adopté le mode de gestion axée sur les résultats. Cela se traduit par des contrats d'objectifs clairs pour chaque agent, avec un système d'évaluation semestriel en vue d'éventuelles réorientations. Il convient de préciser que chaque contrat d'objectifs est le fruit d'échanges avec les différentes parties.

Toujours dans un souci de modernisation de la gestion, il a été instauré des programmes d'activités annuelles, des rapports d'activités semestrielles et des tableaux de bord mensuels de gestion.

✚ Parlant du renforcement de la visibilité et la dimension régionale du groupe, les résultats restent partiels. En effet, du fait de son appartenance d'une part au Réseau Panafricain Globus et d'autre part au Réseau International AXA, le Groupe SONAR bénéficie d'une bonne visibilité sur la plan régional. Mais force est de reconnaître que sa dimension reste nationale en ce sens qu'il ne dispose pas de filiale à l'extérieure du Burkina. Toutefois, il reste présent dans le capital de plusieurs sociétés ayant leur siège à l'étranger, telles ECOBANK, Continental-RE, ETI, NCA-RE.

5. De la concrétisation des actions prioritaires, il convient de noter que :

- ✓ Le renforcement des capacités d'anticipation et de gestion a été mise en œuvre par la création de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG), du Service chargé de l'Intelligence Economique.
- ✓ L'amélioration de la qualité des produits et la création de nouveaux produits fait partie de la routine de la composante vie du Groupe, c'est-à-dire la SONAR-VIE. Cette dernière a en effet créé ces dernières années les produits LAKANA, TILG-YIIRE STANDARD, YANSIGUI SANTE, OBSEQUES FAMILLE, Assurance Perte d'Emploi, CLIC-SONAR-VIE. Elle travaille en ce moment au développement de la Web-Assurance. Mais il est important de noter que la branche IARD du Groupe n'est pas encore dans cette dynamique d'amélioration et de création de nouveaux produits.
- ✓ La conquête et la fidélisation de nouveaux marchés se sont traduites par les gros contrats souscrits dans le secteur minier par la branche IARD du Groupe, conséquence directe de sa

notation financière internationale ; car les multinationales préfèrent s’assurer après des compagnies bien notées. La branche vie quant à elle, a réussi à conquérir et à fidéliser de nouveau clients principalement dans le domaine de la micro-assurance. Toutefois, cette dernière n’a pas réussi à fidéliser ses clients d’Italie et de Côte d’Ivoire, le premier pays cité étant été frappé par une crise économique, et le second par une crise politico-militaire.

- ✓ A travers son réseau de distribution composé des agences générales, des agents commerciaux et des agences bancaires, le Groupe SONAR parvient à couvrir efficacement le territoire national. Précisons à toutes fins utiles que l’absence d’agence SONAR dans certaines localités du pays s’explique par l’insuffisance de matière assurance qui y prévaut.
- ✓ L’accroissement du chiffre d’affaires de 8% en moyenne par an est effectif dans la branche vie du Groupe, et quasi-effectif dans sa branche IARD. Le tableau ci-dessous illustre parfaitement notre propos.

| EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE SONAR CONFORMEMENT AU PLAN STRATEGIQUE | | | | | | | | | | CHIFFRE D'AFFAIRES REEL A FIN 2012 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| ANNEE | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | |
| IARD | 5 214 951 234 | 5 632 147 333 | 6 082 719 119 | 6 569 336 649 | 7 094 883 581 | 7 662 474 267 | 8 275 472 209 | 8 937 509 985 | 9 652 510 784 | 9 595 465 914 |
| VIE | 1 240 786 034 | 1 340 048 917 | 1 447 252 830 | 1 563 033 056 | 1 688 075 701 | 1 823 121 757 | 1 968 971 498 | 2 126 489 217 | 2 296 608 355 | 3 999 720 751 |

Sources : RAPPORTS ANNUELS DU GROUPE SONAR

- ✓ Le renforcement du partenariat régional et international du Groupe a été démontré dans le troisième paragraphe du IV.4, par son appartenance au Réseau Panafricain Globus et au Réseau International AXA.
 - ✓ En vue de promouvoir la culture des résultats, le Groupe SONAR a fait le choix de la gestion axée sur les résultats, qui se traduit par des contrats d’objectifs pour tous les agents, et un système d’évaluation semestrielle de tous les agents.
6. Les outils de suivi que sont les tableaux de bord, les rapports d’activités, les rapports de gestion et les rapports de réunion existent effectivement et leur production aux périodes requises est rigoureusement suivie par la DAICG et la Direction Générale. Par exemple,

tous les Directeur et tous les Chefs de Service doivent produire leurs rapports d'activités semestrielles le 15 juillet et le 15 janvier au plus tard.

7. Pour des raisons de commodité, nous présenterons les forces qui ont facilité la mise en œuvre du plan et les faiblesses qui l'ont entravé sous forme de tableau :

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Notoriété sur les plans national et sous-régional SONAR - Solidité financière de la SONAR - Qualité et diversité des produits - Enquêtes régulières de satisfaction clients - Force de vente continuellement étoffée ; - Croissance régulière du Chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation ; - Mise en œuvre effective d'une politique de réduction des Frais Généraux ; - Production régulière des tableaux de Bord, des rapports de gestion, des rapports d'activités et des états financiers ; - Compétences internes et logistique disponibles ; - Moyens suffisants pour créer d'autres sociétés dans d'autres domaines différents de l'assurance ; - Possession de titres dans diverses entreprises ; - Outils informatiques adaptés et continuellement améliorés ; - Dispositif de Contrôle Interne au niveau Groupe ; - Bonne cadence des règlements des prestations ; - Production de budgets d'investissements et de fonctionnement proches de la réalité ; - Matériels et Logiciels adaptés et régulièrement améliorés; - Connaissance des produits, des chiffres de la concurrence et de ses pratiques ; - Expérience de création des produits ; - Existence d'un plan de formation interne ; - Outils performants de communication interne ; - Existence d'un site Web, d'intranet et de Outlook. | <ul style="list-style-type: none"> - Actions commerciales timides et très peu médiatisées ; - Insuffisance de communication avec les clients ; - Peu d'initiatives au niveau commercial ; - Peu de mécanisme de contrôle interne efficace ; - Faible exploitation du benchmarking ; - Suspension de la prospection des burkinabés de la Côte d'Ivoire ; - Productivité insuffisante par agent comparativement aux concurrents ; - Manuel de procédures non adaptées aux réalités et à l'organisation actuelles - Canaux de placement limités par la réglementation. - Manque de compatibilité en durée entre les engagements et les placements ; - Inexistence d'une structure opérationnelle de gestion ACTIS/PASSIFS ; - Insuffisance dans l'exécution du programme de communication « produit » ; - Mauvaise image et manque de créativité de la concurrence non exploitée par la SONAR ; - Pas de lancement médiatique de nouveaux produits et de sensibilisation de la population ; - Insuffisance d'encadrement des nouvelles recrues par certains Chefs et Directeurs ; - Résistance de certains agents au changement et à l'observation des valeurs. |

8. Les mêmes raisons de commodité nous conduisent à présenter sont les menaces et les opportunités qui ont influencé la mise en œuvre du plan, sous forme de tableau.

| NATURES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE | OPPORTUNITES DE L'ENVIRONNEMENT A SAISIR | MENACES DE L'ENVIRONNEMENT POUVANT EMPECHER D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS |
|--|---|--|
| 1. Politique nationale de soutien au développement de l'agriculture | <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles affaires - Développement de la matière assurable - Meilleure organisation des agriculteurs avec des structures faîtières | <ul style="list-style-type: none"> - Impacts négatifs des aléas climatiques sur la production agricole ; - Développement des associations mutualistes au sein des organisations paysannes ; - Mentalité réticente des agriculteurs vis-à-vis des assurances |
| 2. Politique nationale de soutien au développement de la micro assurance | <ul style="list-style-type: none"> - Terrain quasi vierge ; - Multiplicité des associations socioprofessionnelles - Présence croissante des Institutions de micro crédit - Représentativité forte du Secteur informel dans notre économie et constituant une cible privilégié des produits de la micro assurance - Existence de Subventions accordées par des organismes internationaux tels que le BIT pour les innovations en matière de micro assurance | <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de recouvrement des primes ; - Manque d'organisation du secteur informel ; - Existence de micro assurances internes dans certaines structures de micro finances ; - Cible (secteur informel) plus proche des IMF ; - Insuffisance de contrôle des activités de miro assurances au niveau des IMF, instaurant une concurrence déloyale |
| 3. Nouveaux concurrents directs sur le marché des assurances | <ul style="list-style-type: none"> - La SONAR bénéficie d'une grande notoriété - Variété et qualité des produits vendus par la SONAR - Potentiel économique du secteur informel - Portefeuille d'affaires importantes à la SONAR | <ul style="list-style-type: none"> - Perte de clients ; - Baisse de part de marché ; - Sous-tarifcation ; - Départ d'agents SONAR vers la concurrence |
| 4. Contexte de vie chère généralisée | <ul style="list-style-type: none"> - Argumentation de la vente pour une anticipation de la cherté de la vie dans l'avenir | <ul style="list-style-type: none"> - Multiplication des rachats |

| NATURES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE | OPPORTUNITES DE L'ENVIRONNEMENT A SAISIR | MENACES DE L'ENVIRONNEMENT POUVANT EMPECHER D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS |
|---|--|---|
| 5. Développement de l'assurance et du travail à distance favorisé par les TIC | <ul style="list-style-type: none"> - Accès croissant à l'internet par la population - Développement de l'assurance par internet (simulations en ligne, consultation compte, édition de relevé,..) ; - Canal de publicité et de commercialisation à moindre cout | <ul style="list-style-type: none"> - Insécurité informatique - Site visible par la concurrence (possibilité d'espionnage) ; - Développement de la cybercriminalité |

V. DISCUSSIONS ET ANALYSES

Dans les lignes qui vont suivre, nous procéderont à l'analyse critique et à l'interprétation des résultats ci-dessous, en conservant les numéros d'ordre.

1. Selon Michel GODET, Pour être compétitive, l'entreprise doit tirer le maximum de ses cinq principales ressources humaines, financières, techniques, productives et commerciales. Pour ceci, l'entreprise doit avoir un véritable projet fondé sur un système de valeurs issues du passé de l'entreprise et d'une vision partagée de l'avenir avec une volonté collective pour atteindre des objectifs d'autant mieux acceptés et ayant déjà fait l'objet d'un débat (Michel GODET, Manuel de prospective stratégique, Tome 2, Paris, Dunod, 2001).

La vision doit donc avoir un énoncé clair, bref, positif et inspirant.

Or il ressort des résultats ci-dessous, du IV.1 précisément, qu'il arrive que l'énoncé de la vision du Groupe SONAR diffère d'un document officiel de l'entreprise, à un autre. Ces différents énoncés pouvant donner lieu à des interprétations différentes, nous pensons qu'il convient que la Direction du Groupe fasse le choix d'un énoncé unique qui figurera sur tous ses documents officiels, et que sera inculquée à tous les membres du Groupe.

En effet, l'énoncé contenu dans le Document d'Orientation Stratégique « une SONAR toujours leader à dimension régionale » suggère que la SONAR a vocation à s'étendre physiquement au-delà du Burkina Faso, alors que dans l'énoncé contenu dans l'agenda 2014 – « Etre le partenaire privilégié en matière d'assurance des entreprises et des particuliers, aussi bien à l'échelle nationale, régionale qu'internationale » - cette expansion géographique n'est pas perceptible.

2. Des cinq (05) valeurs du groupe, à savoir, le leadership, le professionnalisme, la transparence, la responsabilité et l'émulation, nous avons relevé que l'émulation ne fait pas encore l'objet d'une culture suffisamment visible par la Direction Générale. Et cela peut être source de découragement et de relâchement.

Pour y remédier, nous suggérons à la Direction de procéder quand il le faut, à des récompense du genre « avancement exceptionnel » ou « prime spécial de rendement », et à rendre publiques ces récompenses afin de stimuler les agents moins performants.

3. Des résultats obtenus nous avons mis en relief le non respect du découpage du plan stratégique en plan opérationnels à court terme. Aussi avons-nous fait ressortir le fait que

la première évaluation de la mise en œuvre du plan 2005-2015 ait eu lieu en 2012, donc tardivement (sept ans après l'effet et trois ans avant l'échéance).

En vue de faire face à ce dysfonctionnement, un suivi rigoureux avec des rapports annuels nous paraît nécessaire.

4. Relativement à ses objectifs stratégiques, la SONAR se doit de fournir des efforts :

- ✓ En matière de traitement salarial et de traitement de ses cadres dirigeant pour parfaire son leadership. En effet, dans les Groupe concurrents de la SONAR, les Directeurs de services ont un traitement salarial hors catégorie et disposent de véhicules de fonction. Ce qui n'est pas le cas de la SONAR qui s'expose ainsi à des départs de cadre compétents vers la concurrence.
- ✓ Dans la nature de ses tableaux de bord. Ces derniers ont en effet des tableaux de bords de gestion et nous estimons qu'ils doivent évoluer vers des tableaux de bord prospectifs pour prendre en compte les outils modernes de gestion.
- ✓ Pour le renforcement de sa dimension régionale. Cela passe nécessairement par la création de filiales hors du Burkina Faso ou par le rachat d'autres sociétés (toujours hors du Burkina Faso). Vue l'étendue de la surface financière du Groupe, cela n'est pas chose impossible. D'ailleurs, la Société d'assurance Camerounaise Activa, qui est co-fondateur du Réseau Globus avec la SONAR, a créé des filiales respectivement au Ghana, au Lyberia en Sierra Leone. Ce qui lui procure plus de poids que la SONAR, au sein du Réseau Globus.

5. S'agissant de la concrétisation des actions prioritaires, les points suivants restent à améliorer :

- ✓ La branche IARD du Groupe devrait s'inscrire sans délai dans une logique d'amélioration de la qualité des produits et de création de nouveaux produits. La création d'un département de Développement pourrait favoriser cela.

- ✓ Avec la reprise de l'activité économique en Côte d'Ivoire, la branche vie du Groupe SONAR devrait procéder à la relance de ses activités dans ce pays. Aussi, doit-elle se hâter de finaliser ses projets de web-assurance.
- ✓ Le taux d'accroissement du chiffre d'affaires de 8% en moyenne par an est respecté à SONAR-VIE mais pas toujours en IARD. Cela s'explique par la rude concurrence sur fond de sous-tarification qui prévaut dans le domaine de l'assurance vie. Le Groupe devrait peser de tout son poids auprès des autorités de régulation, pour l'instauration d'une discipline des entreprises d'assurance.

6. Comme nous l'avons déjà indiqué dans la partie consacrée aux résultats, les outils de suivi prévus sont effectivement produits et centralisés par la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG), en vue de la production des rapports de gestion destinés au Conseil d'administration. Reste le problème de leur exploitation idoine. En effet, de mémoire d'employé de la SONAR, aucun cadre n'a été rappelé officiellement et au su des autres, à l'ordre pour gestion ou conduite non-conforme à la stratégie du groupe.

Les programmes et les rapports d'activités comportant des points de réalisation du plan stratégique, il convient que la DAICG, dans ses rapports de gestion, fasse ressortir les écarts de résultat par rapport au plan, et que ces écarts soient publiés, des même que les mesures appropriées pour y remédier.

Cela participera aussi à l'instauration d'une saine émulation entre cadres.

7. Des forces qui ont facilité la mise en œuvre du plan et les faiblesses qui l'ont entravé, le Groupe pourrait tirer les leçons qui suivent :
- ✓ Lutter sans merci contre l'inconscience professionnelle à tous les niveaux;
 - ✓ Améliorer et allonger la durée d'encadrement des commerciaux ;
 - ✓ Segmenter et développer le suivi commercial du portefeuille ;
 - ✓ Rendre plus professionnel les différents collaborateurs par des recyclages et des formations périodiques ;

- ✓ Former et évaluer régulièrement le personnel sur la culture d'entreprise et sur l'appropriation des valeurs ;
 - ✓ Faire de la publicité en mettant en évidence les valeurs de la SONAR à tous les niveaux ;
 - ✓ Médiatiser les paiements des gros sinistres et toutes les actions commerciales ;
 - ✓ Définir une stratégie marketing pour chaque produit;
 - ✓ Multiplier les journées portes ouvertes ;
 - ✓ Recruter un consultant pour l'élaboration du document de stratégie Marketing et Commerciale;
 - ✓ Cultiver la transparence vis-à-vis des clients ;
 - ✓ Réaliser des outils de satisfaction clientèle (Questionnaire de satisfaction par mailing) ;
 - ✓ Mettre en œuvre une politique adaptée de croissance du chiffre d'affaires ;
 - ✓ Mettre en œuvre la fonction de gestion Actif / Passif ;
 - ✓ Profiter des expériences et compétences des sociétés partenaires ;
 - ✓ Acquérir des actifs financiers de durée équivalente à celles des engagements ;
 - ✓ Mettre en place une comptabilité analytique ;
 - ✓ Assurer la fonction recherche et développement en permanence ;
 - ✓ Exploiter les lacunes des concurrents ;
 - ✓ Instituer des primes annuelles de productivité ;
 - ✓ Instaurer une veille technologique permanente.
8. Quant aux menaces et opportunités qui ont influencé la mise en œuvre du plan, nous proposons de les exploiter de la manière suivante :

| NATURES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE | PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR SAISIR LES OPPORTUNITES | PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR FAIRE FACE AUX MENACES OU MINIMISER LEURS EFFETS |
|---|---|--|
| 1. Politique nationale de soutien au développement de l'agriculture | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la communication sur le monde agricole et développer des relations de confiance et de proximité avec les organisations paysannes ; - Créer de produits adaptés au besoin du monde agricole ; - Etre pionnier dans le développement de l'assurance agricole | <ul style="list-style-type: none"> - Encourager la sensibilisation collective du monde paysan au niveau de l'Association Professionnelle des Sociétés d'Assurances du Burkina (APSAB) ; - S'inspirer de l'expérience des autres marchés en matière d'approche du monde paysan |
| 2. Politique nationale de soutien au développement de la micro assurance | <ul style="list-style-type: none"> - Développer des relations de confiance et de proximité avec les Institutions de Micro Finance (IMF) et associations socioprofessionnelles ; - Créer des produits de micro assurance adaptés aux IMF ; - Mettre en place une cellule de réflexion et de recherche de financement pour le développement de la micro assurances à la SONAR - Monter un dossier de recherche de financement du BIT. | <ul style="list-style-type: none"> - Développer le principe du prépaiement sur les produits de micro assurance; - Clarifier les conditions de commercialisation des produits de micro assurances par la CIMA ; - Développer des relations de partenariat gagnant-gagnant avec les IMF - Inciter la CIMA à l'acération d'une structure nationale autonome chargée du contrôle des activités de la micro assurance |
| 3. Nouveaux concurrents directs sur le marché des assurances | <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'action commerciale et marketing pour être plus compétitif ; - Ne pas décourager la commercialisation des produits à marge faible (produits d'appel) ; - Améliorer continuellement la qualité des services - Développer des produits de micro assurance | <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer plus sur les nouveaux produits ; - Inciter aux sanctions par les organismes de contrôle pour les cas de non-respect du tarif ; - Veiller à l'amélioration continue des conditions de travail des travailleurs ; - Développer le concept assureur de proximité |
| 4. Contexte de vie chère généralisée | <ul style="list-style-type: none"> - Organiser une communication de masse avec des acteurs de notoriété publique | <ul style="list-style-type: none"> - Créer de nouveaux produits avec des prestations échelonnées sur la durée de cotisation |
| 5. Développement de l'assurance et du travail à distance favorisé par les TIC | <ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer l'e-publicité - Commercialiser des produits par la mise à disposition sur le net d'un bulletin de souscription ; - Acquérir ou développer des logiciels adaptés au contexte ; - Mettre en place la télé sélection médicale ; - Vendre des produits en ligne | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la sécurité des réseaux |

VI. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Dans son document d'orientation stratégique cité en introduction, le Ministère du Conseil exécutif du Québec affirme : « Un plan stratégique articulé autour d'une vision de l'avenir réaliste, crédible et mobilisatrice inscrit le ministère, l'organisme ou la société d'État dans une logique proactive, ce qui est la marque des organisations reconnues comme chefs de file. »

Attaché à son qualificatif de leader du secteur des assurances du Burkina Faso, d'où il tire d'ailleurs son slogan « On n'est jamais leader par hasard ! », le Groupe SONAR a confirmé ce leadership en devenant le premier Groupe d'assurance national à se doter d'un plan stratégique.

Conforme aux normes internationales, ce plan stratégique a été élaboré suivant une démarche participative de l'ensemble du personnel.

De notre travail d'analyse, il ressort que les conditions n'ont pas été réunies par l'équipe dirigeante de la SONAR, afin de suivre rigoureusement la mise en œuvre de ce plan stratégique pour en faire une totale réussite. Pire, il arrive que la vision du Groupe, qui n'est ni plus ni moins que l'élément le plus important de son plan stratégique, soit énoncée différemment d'un document officiel à un autre.

Afin d'être au rendez-vous de l'horizon 2015 de sa vision, la Direction Général du Groupe SONAR devrait rectifier le tir en :

- ✓ Clarifiant sa position sur l'énoncé de sa vision ;
- ✓ Diffusant et en inculquant cette vision à l'ensemble du personnel ;
- ✓ Cultivant effectivement toutes ses valeurs ;
- ✓ Suivant et en faisant appliquer (de gré ou de force) les actions prévues pour la réussite du plan.

En un mot, il s'agit d'appliquer les suggestions que nous avons formulées dans la partie VI du mémoire, intitulée « **DISCUSSIONS ET ANALYSES** ».

En examinant certains points du plan stratégique « SONAR VISION 2015 », nous nous sommes rendu compte que la SONAR restait exposée à des risques.

Concrètement parlant, la vérification de l'accroissement et de la consolidation de la position de la SONAR sur le plan national, nous a permis de nous rendre compte que le leadership de du Groupe ne concerne ni le traitement salarial de ses employés ni les conditions de confort de ses cadres dirigeants, les Directeurs en l'occurrence.

La question qui mérite d'être posée dans ce contexte de vie chère généralisée, c'est de savoir si la SONAR parviendra à rester leader du marché burkinabè des assurances, si ce leadership ne concerne pas le traitement de son personnel.

Cela pourrait à notre avis, constituer un autre thème pertinent de réflexion.

VII. BIBLIOGRAPHIE

Michel GODET, Manuel de prospective stratégique, Tome 2, Dunod, 2001.

Ministère du Conseil exécutif du Québec posait la définition suivante, LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC : THÉORIE ET PRATIQUE, octobre 2008, www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique.

Henry MINTZBERG, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 1994.

Plan Stratégique 2015-Synthèse de la version finale adoptée par les CA du Groupe SONAR, juillet 2005.

VIII. ANNEXES