



LE TAGÈTE

Hors série n° 1 , 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE SANDBAGGING

La technique du sandbagging, en affaires, consiste à sous-estimer les potentialités de réalisation de l'entreprise en début d'exercice pour mieux annoncer en fin de celui-ci des résultats mirobolants. En processus de budgétisation, cela équivaut, au contraire, à prévoir des contingences d'enveloppe financière, pour mieux atteindre, voire dépasser, les cibles de résultat fixées en début d'exercice. Les *surplus* en question peuvent aller de 10 à 20 pourcent jusqu'à 50 à 70 pourcent des coûts qui, normalement, auraient dû être prévus pour rencontrer la juste dépense d'exercice¹.

Supposons que la contingence représente 50 pourcent du coût réel estimé et que la probabilité de ne pas rencontrer l'objectif soit de 40 pourcent. Cela veut dire que 20 pourcent de la contingence budgétaire, donc de l'excès de charges prévues, risquera d'être dépensée frivolement vers la fin de l'exercice, histoire de n'être pas pénalisé par le processus lors de l'exercice entamé la prochaine fois dans l'organisation. Et à répéter le sandbagging, d'un département à l'autre, on en arrivera très vite à retarder des projets essentiels au développement concurrentiel de l'organisation dans son marché.

C'est à une guerre de clochers, que se livrent les différents départements, que l'on doit le plus souvent ce type de pratique nuisible à l'optimisation des ressources et potentialités propres de l'organisation, parce que le jeu de la concurrence s'installe à l'interne plutôt qu'à l'externe et ce à travers des systèmes de récompense au rendement mal fagotés. Si, au contraire, le régime de bonus était axé sur la complémentarité des fonctions, par la coordination des apports à la tâche, plutôt que de pratiquer le sandbagging on ferait montre de plus de frugalité dans la dépense d'exercice pour dégager plus de résultat à l'effort tous ensemble.

Comme les comptables savent que cette tactique existe dans leur organisation, ils tendent à couper les prévisions annuelles. Et les gestionnaires, qui voient les comptables couper dans leurs prévisions, ajoutent plus de contingences encore à leur demande annuelle de budget propre. Quelque soit le gagnant, de ce jeu de souk à la corde, c'est l'organisation, dans ses capacités à gérer au plus juste ses ressources et ses potentialités, qui en ressort perdante.

Bien sûr, le sandbagging existe dans l'entreprise privée, mais s'il est un secteur où la chose prend des proportions inouïes c'est dans l'appareil public. Qui n'a jamais constaté que les différents ministères, lors de l'étude des crédits gouvernementaux, provisionnent à qui mieux mieux... pour des projets qui ne verront jamais le jour ? Au lieu de resserrer la dépense au moment de l'affectation des fonds, les ministères et organismes d'État sont contraints par le Trésor de réduire celle-ci en cours d'exercice. Ce qui casse l'initiative, et appelle au blâme sur le résultat final parce qu'en-deçà de tout dépassement possible dans la réalisation des projets.

¹ Hope, J., Bunce, P. et Rössli. F., (2011), The Leader's Dilemma, How to Build an Empowered and Adaptive Organization without Losing Control, Jossey-Bass, p. 249.