Bien tenir ses dossiers

À propos de cette publication

La présente brochure fait partie d'une série sur la gestion d'affaires pour les entrepreneurs. Pour plus de renseignements sur ce feuillet et d'autres instruments de gestion, veuillez consulter notre site Web (http://www.feric.ca/fr/ed/html/publications.htm).

Also available in English.

Remerciements

FERIC remercie les nombreux entrepreneurs qui nous ont fait bénéficier des fruits de leur expérience, ainsi que le Forum canadien des opérations forestières – section Atlantique pour son précieux apport dans la préparation de cette brochure.

FOREST ENGINEERING RESEARCH INSTITUTE OF CANADA

FERIC

INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHES EN GÉNIE FORESTIER

Siège social et Division de l'Est

580, boul. St-Jean
Pointe-Claire, QC
H9R 3J9
(514) 694-1140
(514) 694-4351
admin@mtl.feric.ca
www.feric.ca

Division de l'Ouest

2601 East Mall
Vancouver, BC
V6T 1Z4
(604) 228-1555
(604) 228-0999
admin@vcr.feric.ca
www.feric.ca

WFORC
1176 Switzer Drive
Hinton, AB T7V 1V3
(780) 865-6977
(780) 865-8266
admin@hin.feric.ca

© Copyright 2002, Institut canadien de recherches en génie forestier

Contenu

Introduction 1

Pourquoi devriez-vous tenir des dossiers? 2

La tenue des dossiers prend du temps, mais ça en vaut la peine 2

Une information différente pour des besoins différents 3

Quels types de dossiers devriez-vous garder? 4

Comment monter des dossiers? 5

Demandez à vos employés de vous aider 5

Rendez la tenue des dossiers facile 7

Du temps bien employé 8

Qui devrait tenir les dossiers? 10

Qu'est-ce qu'une bonne information? 11

Les opinions ont aussi de la valeur 12

Comment obtenir l'information? 13

Une bonne communication est critique 13

Conclusions 15

Introduction

Pour préparer un budget et mener votre entreprise avec efficacité, il vous faut de bons dossiers. Les dossiers constituent les faits sur lesquels vous baserez vos décisions. Les dossiers financiers documentent votre revenu et vos dépenses, mais vous devriez également noter des renseignements autres que financiers pour vous aider à connaître le degré d'efficacité de vos machines et de vos employés.

Cette brochure explique :

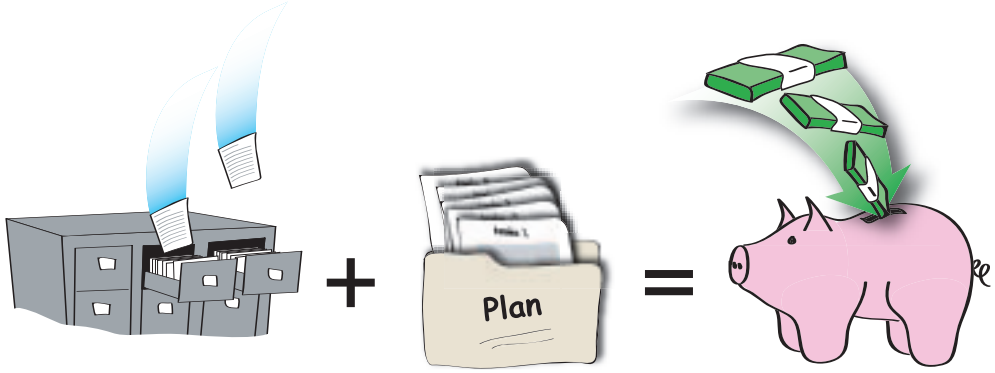
- quels types de dossiers vous devriez garder
- comment monter des dossiers
- qui devrait participer à la collecte des données pour les dossiers
- l'information dont vous avez besoin et pourquoi, et
- comment vous pouvez obtenir cette information.

Pourquoi devriez-vous tenir des dossiers?

Même l'entreprise la plus simple doit tenir des dossiers puisque, sans eux, il n'est pas possible de produire des déclarations de revenus précises. Mais de bons dossiers ne consistent pas seulement dans les documents nécessaires pour satisfaire Revenu Canada—ils fournissent de l'information qui vous aide à comprendre le fonctionnement de votre entreprise. Cette compréhension contribue à une meilleure planification, vous aide à détecter les problèmes qui se reproduisent régulièrement et vous permet d'identifier des possibilités d'amélioration. Ces trois bénéfices peuvent augmenter vos profits ainsi que votre tranquillité d'esprit.

- **La tenue des dossiers prend du temps, mais ça en vaut la peine**

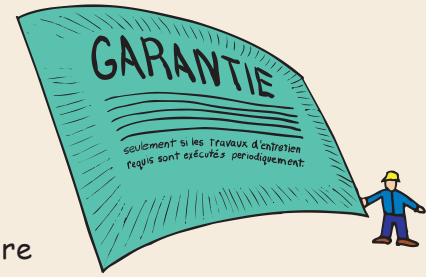
La gestion des dossiers demande temps et effort, mais elle peut rapporter énormément en vous permettant soit de prévenir un problème, par exemple oublier de changer à temps l'huile d'une machine, ou de le résoudre avant qu'il ne devienne sérieux. Ainsi, plusieurs entrepreneurs suivent de près la consommation d'huile pour chaque machine et chaque opérateur. Une utilisation d'huile anormalement élevée pourrait indiquer une fuite ou de la négligence (accrocs aux flexibles hydrauliques en passant près des arbres), alors qu'une augmentation graduelle dans la consommation d'huile à moteur peut être un avertissement qu'il est temps de prévoir une révision du moteur. Suivre de près la consommation d'huile vous permet aussi de prévoir exactement la quantité d'huile que vous devez garder en réserve, et peut réduire considérablement le niveau des stocks.



Des dossiers bien tenus protègent votre garantie

Un entrepreneur que nous avons interviewé note soigneusement toutes ses dépenses en entretien, réparations et pièces de rechange, et il a utilisé ces dossiers pour protéger la couverture par sa garantie. Dans un cas, il a reçu 9500 $ du fabricant pour des pièces qui avaient fait défaut prématurément parce que ses dossiers prouvaient qu'il avait suivi de bonnes procédures d'entretien.

Comme l'entrepreneur avait plusieurs machines, s'il n'avait pas gardé des dossiers indiquant quelle pièce avait été installée sur quelle machine, il aurait été difficile sinon impossible d'obtenir la couverture de ces coûts par la garantie parce qu'il n'y aurait eu aucune preuve de la date d'installation et de l'entretien effectué.



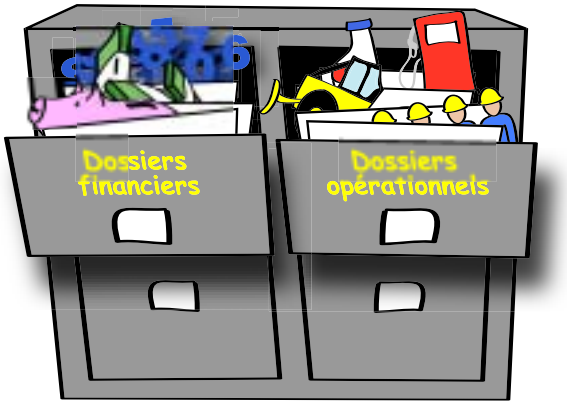
Une information différente pour des besoins différents

Vos dossiers devraient contenir plusieurs types importants d'information que vous utiliserez pour créer des rapports de suivi et pour surveiller l'état de vos opérations :

- Les coûts de fonctionnement, de réparation et d'entretien vous permettent d'estimer le coût total d'utilisation de votre équipement.
- Les données relatives à la productivité de l'équipement vous permettent d'estimer si vous effectuez assez de travaux pour couvrir vos coûts de fonctionnement.
- Le fait de garder de bons dossiers de votre revenu et de vos dépenses aidera votre teneur de livres et votre comptable à préparer les budgets, à évaluer votre situation financière et à budgéter pour l'avenir.

Quels types de dossiers devriez-vous garder?

Tel qu'expliqué dans la section précédente, vous devriez garder à la fois des dossiers financiers (dépenses et revenus) et des dossiers opérationnels (y compris pannes, réparations, pièces de rechange, productivité, disponibilité de la machine au travail et qualité du travail). En un mot, gardez des dossiers sur toute information qui pourrait vous servir à prendre de meilleures décisions dans l'avenir.



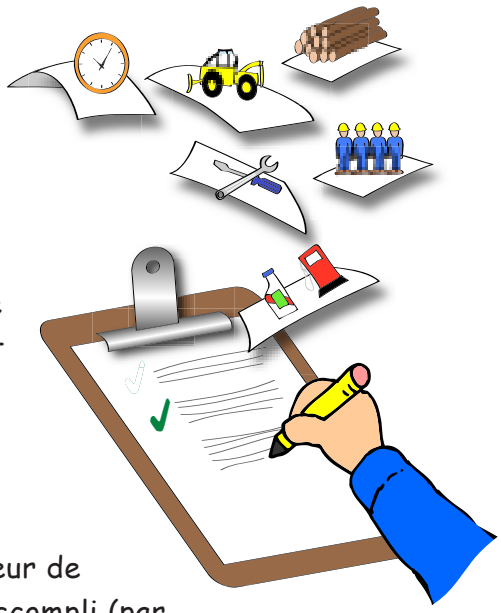
Commencez à tenir ces dossiers aussitôt que possible. Au début, concentrez-vous sur les choses qui ont l'impact le plus significatif sur vos opérations présentes et futures. Ne vous empêtrez pas dans les petits détails tout de suite en commençant; vous pourrez toujours en ajouter plus tard, à mesure que vous découvrirez de nouveaux types d'information qu'il serait utile de conserver. En vous concentrant sur l'information qui a le plus d'impact sur votre entreprise, vous verrez rapidement vos efforts récompensés, et ce succès vous incitera à rechercher d'autres opportunités de couper vos coûts ou d'améliorer votre performance.

L'étiquetage des factures de pièces donne de meilleurs dossiers de réparation

Un des entrepreneurs rencontrés inscrit sur chaque facture de pièces de rechange le numéro de la pièce ainsi qu'une brève description. Cette information est entrée dans son système de comptabilité de façon à pouvoir être récupérée facilement quand une réparation est nécessaire. Elle est également entrée dans ses dossiers de réparations. En combinant les deux types de dossiers, il lui est facile d'estimer avec précision les coûts de réparation et d'entretien quand il prépare un nouveau budget.

Comment monter des dossiers?

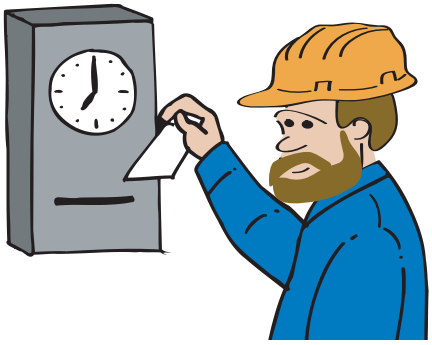
Commencez par inscrire tout ce qui vous coûte de l'argent et tout ce qui affecte le revenu que vous gagnerez. Pour les dépenses, c'est assez facile parce que vous avez des documents écrits comme des factures ou des bordereaux de carte de crédit qui contiennent les détails de chaque transaction. Mais vous pouvez aller beaucoup plus loin : n'oubliez pas d'observer la productivité de chaque opérateur de machine, la qualité du travail accompli (par exemple, billes endommagées ou précision de la longueur), et tous les problèmes qui vous sont rapportés.



- **Demandez à vos employés de vous aider**

  Vous aurez pour cela besoin de l'aide de vos opérateurs de machines. Chacun d'eux devra remplir chaque jour un journal de bord pour chaque machine utilisée et y inscrire les renseignements suivants :

  - les heures d'utilisation
  - toutes les pannes survenues
  - les activités d'entretien
  - l'utilisation de carburant
  - le volume de travail effectué (par exemple, le nombre de billes produites, le volume de billes transportées à l'usine, la distance totale parcourue)



Ces données journalières peuvent être examinées à la fin de la semaine pour voir s'il se dégage des tendances. Vous pouvez par exemple découvrir qu'une certaine composante se brise plus souvent que prévu ou s'use prématurément, et en profiter pour en rechercher la cause et empêcher le problème de se reproduire. De même, des changements subits dans la consommation d'huile pourraient indiquer une fuite, alors qu'une consommation accrue de carburant peut vouloir dire que l'opérateur travaille de manière inefficace (par exemple, en laissant le moteur tourner durant de longues pauses).

La tenue des dossiers doit être un effort d'équipe qui implique votre participation, ainsi que celle de vos opérateurs de machines et de vos experts financiers. Si vous démontrez que tous les employés font partie de l'équipe et que vous leur expliquez comment leur comportement affecte chacun des autres membres de l'équipe, vos employés seront davantage prêts à collaborer. Discuter avec eux de vos interprétations de leurs dossiers et des avantages d'agir à partir de ces interprétations leur montrera clairement que leur participation est essentielle.

L'adoption d'une approche ainsi orientée vers le travail d'équipe requiert une bonne organisation du travail et des consultations régulières avec chaque membre de l'équipe. Monter ces dossiers fait autant partie de la tâche d'un opérateur que de faire fonctionner la machine et de la réparer, mais c'est votre responsabilité de motiver vos employés à tenir les dossiers et à faire de l'information qu'ils recueillent un outil qui vous aidera à prendre des décisions.

Rendez la tenue des dossiers facile

Les opérateurs de machines et les mécaniciens seront davantage disposés à enregistrer l'information et à le faire de manière appropriée si vous leur facilitez la tâche autant que possible. La préparation de journaux de bord ou de formulaires standard est une des moyens recommandés. De même, vous devriez trouver comment rendre vos dossiers complets, logiques, précis et clairs de façon que votre teneur de livres et votre comptable puissent les utiliser efficacement. Dans tous les cas, la simplicité est la clé.

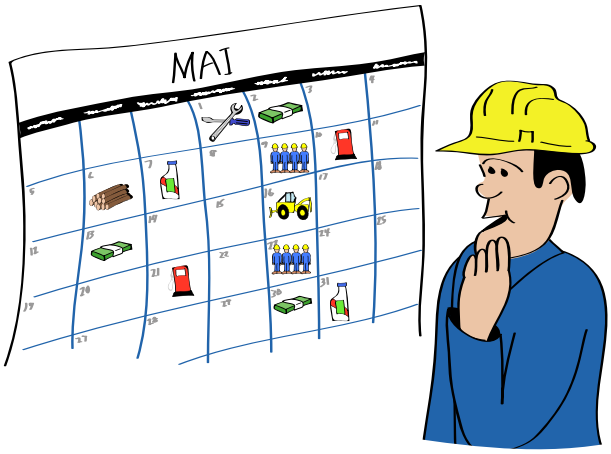
Pour cette raison, vous devriez aussi considérer la possibilité d'utiliser des dispositifs électroniques tels que l'enregistreur de données MultiDAT de FERIC pour entrer automatiquement les données relatives à divers aspects du fonctionnement d'une machine. En plus d'enlever une partie du fardeau aux opérateurs de machines, le logiciel qui accompagne l'enregistreur est un outil puissant qui peut analyser les données et révéler des renseignements utiles à propos de vos opérations.

Le CD de FERIC sur les ***Stratégies d'entretien pour entrepreneurs*** contient un volume considérable d'information additionnelle sur le rôle de bons dossiers dans la mise en place d'une stratégie d'entretien efficace.

Du temps bien employé

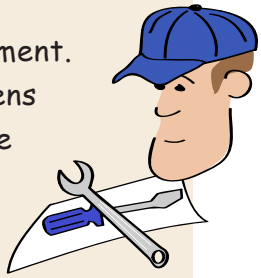
La tenue de dossiers demande beaucoup de temps quand vous établissez votre système, mais ce temps n'est pas perdu. Un entrepreneur a oublié de garder en note les dates de renouvellement d'immatriculation pour ses camions-remorques et a manqué une inspection obligatoire, ce qui lui a valu une amende de 900 $ pour avoir sur la route un camion non immatriculé. Depuis ce temps, il s'est assuré de noter ces dates sur le calendrier afin de ne pas les oublier.

Tout ce qui a affecté votre entreprise dans le passé ou l'affectera dans l'avenir devrait faire partie de vos dossiers. Comme le montre l'exemple à propos d'immatriculation, les dates limites sont une des choses importantes à noter; les paiements d'impôt, les calendriers de réparations et les dates de paie sont d'autres exemples évidents. Si vous inscrivez cette information sur un calendrier, vous pouvez vous servir des calendriers des années précédentes comme source toute prête d'information à utiliser dans votre planification future.



Commencez simplement, améliorez graduellement

Les dossiers facilitent le calcul des dépenses dans chaque catégorie. En concentrant sur les éléments ayant le coût le plus élevé, vous pouvez identifier des petits problèmes et les résoudre. Ceci pourrait couper ainsi les coûts de manière significative.



Un entrepreneur a commencé bien simplement. En enregistrant combien de temps ses mécaniciens passaient à diverses réparations, il a été capable d'estimer le temps que prendraient les réparations à venir et de les planifier à un moment où l'arrêt de travail serait le moins dérangeant. Graduellement, il a vu la nécessité de monter des dossiers additionnels et, éventuellement, il a demandé à ses opérateurs de machines et à ses mécaniciens de recueillir d'autres renseignements. Présentement il produit des rapports sur :

- la production de ses abatteuses-façonneuses, porteurs et camions de transport
- l'immatriculation et les rapports d'inspection sur route pour tous les véhicules qui circulent sur la voie publique
- les demandes de réparations
- l'entretien programmé
- la consommation de carburant, d'huiles et de lubrifiants
- les pièces utilisées pour les réparations

Une fois qu'un tel système est établi et qu'il fonctionne, la mise à jour des dossiers prend beaucoup moins de temps et offre des bénéfices continus.

Qui devrait tenir les dossiers?

Certains entrepreneurs gèrent leurs propres dossiers, mais d'autres engagent quelqu'un qui fait le travail pour eux. Plusieurs trouvent qu'une combinaison des deux approches est ce qui donne les meilleurs résultats. Quelle que soit la méthode que vous choisissiez, vous êtes en fin de compte la personne responsable de voir à ce que les dossiers soient bien tenus et interprétés.

Même si votre teneur de livres peut vous apporter une assistance comme expert dans la mise sur pied d'un système pour tenir vos dossiers et qu'il peut vous aider à les analyser, vous devriez prendre le temps d'apprendre comment le système fonctionne. En sachant comment examiner les dossiers, vous comprendrez mieux votre entreprise et vous pourrez prendre des décisions même si votre teneur de livres n'est pas disponible.

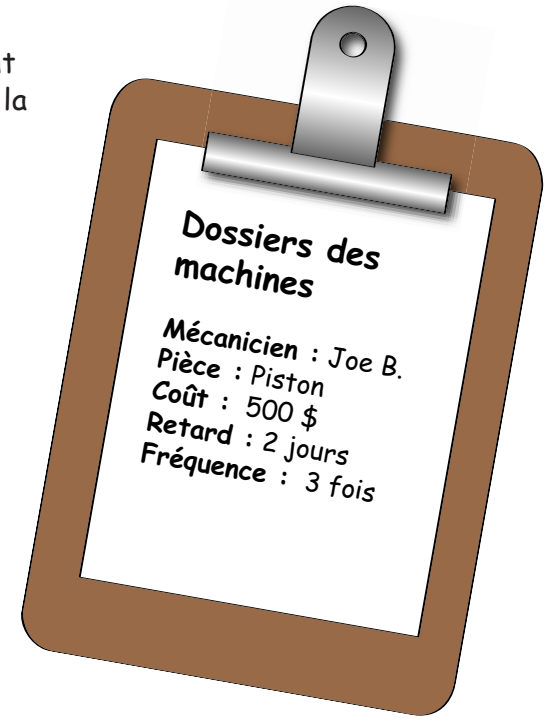
Dépense de temps = économie de temps

Voici un exemple réel montrant ce qui peut se passer. Un entrepreneur a engagé quelqu'un pour tenir ses nombreux dossiers à jour; il n'avait donc plus à classer les rapports journaliers des opérateurs de cinq abatteuses-façonneuses, de trois porteurs travaillant à raison de deux quarts par jour, et de cinq camions de transport. Il avait ainsi suffisamment de temps libre pour se concentrer sur l'analyse des dossiers et améliorer sa façon d'administrer l'ensemble de l'opération.

Qu'est-ce qu'une bonne information?

De bons dossiers contiennent suffisamment de détails pour servir de guide à la planification et aux décisions futures. Les reçus tels que les bordereaux de cartes de crédit sont généralement inadéquats parce qu'ils sont difficiles à interpréter en eux-mêmes. Pour les rendre vraiment utiles, vous devriez y ajouter une description écrite à la main de ce que le coût représente. Prenons par exemple une réparation courante. Demandez-vous pourquoi vous avez choisi telle pièce plutôt que telle autre, comment de temps la réparation a demandé, si elle a donné de bons résultats, et si elle est à nouveau devenue nécessaire plus tard. La facture de réparation vous aide à préparer un budget pour les réparations futures, mais l'information supplémentaire vous facilite la tâche :

- de décider comment faire la réparation la prochaine fois,
- de programmer le temps nécessaire,
- de déterminer si la réparation a résolu le problème, et
- de reconnaître si une répétition de la réparation est un symptôme d'un problème plus grave.



Les feuilles de notes journalières aident à contrôler les stocks

Chez un entrepreneur, les opérateurs de machines sont tenus de remettre chaque jour des feuilles de notes sur tous les produits consommables qu'ils ont utilisés, comme le carburant, les huiles et les lubrifiants. Cette information est ensuite entrée dans un programme informatisé développé spécialement à cette fin de manière que l'entrepreneur puisse avoir l'œil sur ses stocks; il peut ainsi vérifier que tout a été pris en note et que ces fournitures ne viendront pas à manquer. L'information sert également à surveiller les taux de consommation de chaque machine; dans le passé, cela lui a permis de détecter des fuites qui s'aggravaient lentement et de savoir à quel moment une machine avait besoin d'une révision.

Les opinions ont aussi de la valeur

Bien que les chiffres aient sûrement leur importance, les opinions des opérateurs de machines et des mécaniciens ont aussi de la valeur. Rapporter qu'une machine semble « faire un drôle de bruit » n'est peut-être pas un des points de la liste de contrôle dans vos formulaires standard, mais vous devriez encourager vos travailleurs à vous faire part de ce genre d'observations pour vous amener à programmer une visite du mécanicien.

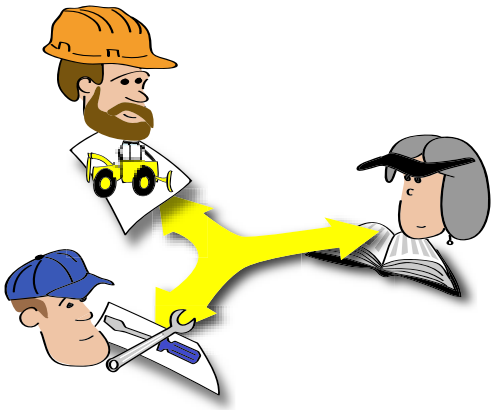
Comment obtenir l'information?

Chaque activité majeure devrait être accompagnée d'une forme quelconque de tenue de dossiers. Par exemple, il est courant pour les mécaniciens de produire un rapport journalier sur toutes les pièces d'équipement sur lesquelles ils ont travaillé, avec une brève description du travail. Cette information est ensuite enregistrée sur ordinateur dans une base de données. Le logiciel conçu pour être utilisé avec ces dossiers peut rapidement identifier les réparations répétitives ou celles qui sont requises plus vite que prévu; dans les deux cas, c'est un signe évident de quelque problème sous-jacent que vous pourriez résoudre avec la collaboration de l'opérateur et du mécanicien.

Un autre exemple pourrait être de suivre de près les heures de travail d'une machine. L'observation des temps d'arrêt fournit une indication de la disponibilité de chaque machine pour faire le travail, et la proportion de ce temps disponible durant lequel elle travaille réellement. Quand l'une de ces deux valeur commence à diminuer, ce peut être le début d'un problème. Le fait de l'identifier et de le résoudre rapidement permettrait à la machine d'être plus productive. Dans certains cas, une investigation plus poussée pourrait révéler qu'une machine devient simplement trop vieille pour qu'il soit économique de continuer à la réparer. En fait, une augmentation constante des coûts de réparation peut être un avertissement qu'il sera bientôt temps de remplacer la machine.

- **Une bonne communication est critique**

Obtenir l'information dont vous avez besoin pour surveiller votre opération exige une bonne communication avec les opérateurs de machines, les mécaniciens et votre teneur de livres. Prévoyez des



réunions régulières pour discuter de vos besoins en fait de dossiers et cherchez à mettre en place une approche d'équipe pour recueillir l'information.

Quand vous recevez une information d'un de vos travailleurs, assurez-vous de toujours réagir. Ainsi il sera clair que l'information est importante pour vous et que vous l'utiliserez. Le fait de reconnaître les efforts de l'employé ouvre aussi la porte à des discussions sur les mesures que vous pouvez tous deux prendre en rapport avec cette information et sur la façon d'améliorer votre opération. Ce genre d'attitude peut aussi encourager les employés à proposer des solutions auxquelles vous n'auriez jamais pensé vous-même.

Si vous discutez de vos dossiers avec un membre de votre équipe, prenez note de toutes décisions prises. Après une longue journée en forêt, il est facile d'oublier ces décisions, et quand vous reprenez les dossiers des mois ou des années plus tard pour vous rappeler des résultats d'une réunion, il est possible qu'une information importante soit perdue.

Conclusions

De bons dossiers vous aident à rester au courant de l'état réel de votre entreprise, de façon à pouvoir détecter les problèmes et prendre les mesures qui s'imposent. Un examen des dossiers peut aussi vous permettre d'identifier des possibilités d'amélioration. De plus, les dossiers fournissent une information importante sur les faits passés, qui peut vous servir pour prévoir vos besoins futurs et préparer des budgets précis. Sans de bons dossiers, vous ne faites que deviner ce qui est nécessaire pour garder votre entreprise en marche et personne ne peut se permettre de se fier aux hypothèses s'il veut demeurer en affaires.