

Gestion du temps

SOMMAIRE

Leçon

Exercices

Solutions

Gestion du temps

Objectifs didactiques du module

2.1.3.2 Prévoir ses délais

2.2.2.1 Gérer son travail efficacement

Exercices demandés et objectifs correspondants

1	Choix d'un agenda	
2	Définir ses priorités professionnelles	2.1.3.2
3	Déléguer : à quoi faut-il faire attention ?	
4	Créer une check-list des tâches	2.2.2.1
5	Créer un plan mensuel	2.1.3.2
6	Créer un plan journalier avec la méthode TEMPS	2.1.3.2
7	Gérer son travail efficacement	2.2.2.1

Propositions d'exercices pratiques

Etablir le calendrier d'un événement

Etablir et tenir à jour un tableau des vacances (absences)

Tenir à jour le plan annuel (tableau mural)

Etablir un plan de travail pour l'entreprise d'apprentissage et pour l'école professionnelle

S'exercer à la technique pour « bien utiliser » un agenda

Prévoir des délais et vérifier qu'ils sont respectés

Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Gestion du temps

LEÇON : SOMMAIRE

1. Le cas de Marco Aebi
2. De l'importance du temps dans la vie professionnelle
3. Savoir gérer son temps
4. Les outils d'une gestion du temps efficace
5. Utiliser son agenda
6. Poser ses priorités
7. Savoir déléguer
8. Ordre, méthode et organisation : quel rapport avec la gestion du temps ?
9. La planification en réseau
10. Moins de stress

Résumé

Gestion du temps

1. Le cas de Marco Aebi

Depuis que Marco Aebi est fondé de pouvoir, il est débordé. Son bureau est sens dessus dessous, il est pendu au téléphone toute la journée lorsqu'il n'est pas en rendez-vous avec des clients et, par-dessus le marché, il doit aussi tenir ses collaborateurs au courant de ce qu'il se passe.

Voici par exemple comment s'est déroulée sa journée d'hier : à 10h00, voulant commencer la planification de la nouvelle stratégie marketing, il demande à n'être dérangé sous aucun prétexte. 10 minutes plus tard, sa secrétaire vient cependant frapper à sa porte et lui annonce la visite d'un Monsieur qui dit avoir rendez-vous. En y réfléchissant, Marco se souvient alors avoir donné rendez-vous à M. Dumaz, l'un de ses clients, la semaine dernière pour aujourd'hui. Il avait totalement oublié.

Heureusement, l'entretien ne dure pas longtemps et Marco peut se remettre au travail une demi-heure plus tard, soit peu après 10h30. Le répit est cependant de courte durée : il n'est pas encore midi lorsqu'il reçoit un appel de sa femme. Elle est à la gare, où elle l'attend depuis un quart d'heure ! Elle lui rappelle qu'ils ont réservé leur table depuis avant-hier pour manger ensemble ce midi au buffet de la gare...

Marco n'est pas doué pour gérer son temps, c'est un fait. Il n'utilise pas d'agenda et n'inscrit jamais son nom sur le grand tableau fixé au mur dans le couloir. Son chef en a assez de cette situation et le convoque pour discuter du problème et y trouver une solution.

2. De l'importance du temps dans la vie professionnelle

Le temps, c'est de l'argent

« Le temps, c'est de l'argent », dit-on. On ne saurait mieux dire, car le temps est devenu un facteur critique dans notre économie moderne. C'est souvent lui qui fait la différence entre échec ou réussite. Le temps étant une denrée rare, il coûte cher ; c'est pourquoi il convient de bien l'utiliser pour accomplir ce que l'on a à faire. Dans certains domaines, comme à la bourse par exemple, une seconde peut valoir des millions. Quiconque entre en possession d'une information avant son voisin gagne un avantage appréciable pour vendre et acheter au bon moment.

Bien gérer son temps implique de s'organiser. Il existe pour ce faire différents outils, dont l'utilisation efficace nécessite cependant que l'on sache répartir son temps correctement.

3. Savoir gérer son temps

Une gestion du temps efficace

Marco Aebi est à présent en entretien avec son chef. Celui-ci lui explique qu'une meilleure gestion du temps lui permettrait :

- de garder une vue d'ensemble des activités en cours
- de se ménager un plus grand espace de créativité
- d'être moins stressé
- d'avoir plus de temps pour sa vie personnelle, ses loisirs, etc.
- d'atteindre ses objectifs plus aisément

Marco est d'accord, mais estime que s'il a du mal à terminer son travail, c'est en raison des interruptions incessantes qu'il subit. Souvent, c'est justement au moment où il aimerait se consacrer à un travail important qu'on vient le déranger.

Et il cite, comme raisons de ces interruptions incessantes :

- les appels téléphoniques
- les visites de clients
- les réunions et entretiens
- la « paperasserie » dont il faut bien s'occuper
- la pression des délais
- une mauvaise communication
- une mauvaise délégation des tâches
- un manque de clarté dans les objectifs
- un manque de discipline personnelle
- des priorités mal placées

La méthode TEMPS

Son chef lui fait valoir que pour résoudre ses problèmes de gestion du temps, il lui suffirait de savoir comment s'y prendre. Il commence par lui expliquer la méthode TEMPS, qui permet de garder une vue d'ensemble de son emploi du temps et de mieux s'y retrouver.

Qu'est-ce que la méthode TEMPS ?

T	T out noter de ce que l'on a à faire (activités, rendez-vous, etc.)
E	E stimer la durée de chaque activité prévue (temps nécessaire)
M	M énager un temps de battement pour pouvoir intégrer les imprévus (env. 40%)
P	P oser ses priorités, supprimer ou déléguer ce qui doit l'être
S	S 'assurer que tout a été fait, reporter à une date ultérieure ce qui n'a pas pu l'être

Marco Aebi est impressionné. Il sait bien que la plupart de ses collègues notent leurs rendez-vous dans un agenda, mais il a toujours eu l'impression qu'il pouvait tout garder en tête. Le voici donc qui demande conseil à son chef quant aux outils qui existent pour noter son emploi du temps.

4. Les outils d'une gestion du temps efficace

Outils de gestion du temps

Marco Aebi a demandé à son chef quels sont les outils disponibles. Celui-ci lui répond qu'il existe :

- les agendas papier
- les agendas électroniques

Agendas papier

Les agendas papier regroupent :

- les calendriers de poche
- les agendas conventionnels
- les calendriers de bureau
- les calendriers muraux

Agendas électroniques

Les agendas électroniques regroupent :

- les agendas installés sur les PC, par exemple Outlook, Lotus Organizer, etc.
- es ordinateurs de poche et PDA (**P**ersonal **D**igital **A**ssistant) tels que Palm, Pilot, Psion, etc.
- les Natel

Marco Aebi se demande s'il vaut mieux prendre un agenda papier ou électronique. Il note donc les avantages et les inconvénients de chacun :

Avantages et inconvénients de l'agenda papier

Agenda papier

Avantages	Inconvénients
Les corrections sont faciles à faire	Parfois peu lisible (corrections chaotiques)
Pas besoin de connaissances spéciales	Impossible de chercher automatiquement par date
Bon marché	En cas de perte, toutes les données sont perdues
Indépendant de toute source d'énergie	Impossible de transférer ses données (p. ex. vers un ordinateur)

Avantages et inconvénients de l'agenda électronique

Agenda électronique

Avantages	Inconvénients
Recherche automatique des rendez-vous	Aucun accès en cas de panne du système
Facile à manier	Nécessite des piles ou une batterie
Possibilité de transférer les données vers un autre ordinateur	Informations potentiellement accessibles aux tiers
Le transfert vers un autre ordinateur évite la perte des données	Introduction des données plus fastidieuse

Agenda conventionnel

Marco n'a pas le temps d'apprendre à se servir d'un agenda électronique. Il a besoin d'une solution immédiate, raison pour laquelle il opte pour un agenda conventionnel.

Calendrier collectif

Il promet en outre, à la grande satisfaction de son chef, de s'inscrire sur le grand calendrier de planification collective affiché dans le couloir. Ce calendrier permet en effet de garder une vue d'ensemble de toute l'année, notamment en ce qui concerne :

- les vacances
- les échéances des projets
- les séminaires
- les occasions particulières
- les absences pour service militaire
- les congés maternité
- et toute autre absence

Chaque collaborateur du département est censé y inscrire les données le concernant. On sait ainsi toujours qui sera absent ou présent à quel moment.

5. Utiliser son agenda

Voilà donc Marco Aebi muni de son agenda tout neuf. Hélas, il ne sait pas encore s'en servir... Son chef lui donne encore quelques bons conseils.

Planification quotidienne

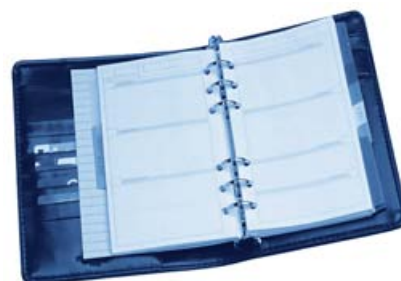
La première étape, qui est aussi la plus importante, consiste à planifier chaque jour. C'est par là qu'il est conseillé de commencer car :

- la journée est l'unité la plus petite, et la plus facile à visualiser d'un seul coup d'œil
- il est impossible de maîtriser son emploi du temps à l'échelle du mois ou de l'année si l'on ne sait pas gérer son temps au quotidien

La méthode TEMPS

Il ne faut pas surcharger ses journées. Marco Aebi devra donc éviter de prévoir plus de tâches ou de rendez-vous qu'il ne peut réellement en assumer en une journée. Son chef lui conseille la méthode mnémotechnique du TEMPS :

- T** comme **T**out noter
- E** comme **E**stimer la durée de chaque activité
- M** comme **M**énager un temps de battement
- P** comme **P**oser ses priorités
- S** comme **S**'assurer que tout a été fait



Tout noter

T comme **T**out noter de ce que l'on a à faire (activités, rendez-vous, etc.)

Toutes les activités du jour doivent figurer dans l'agenda, par exemple :

- Travaux à accomplir
- Travaux qui n'ont pas pu être accomplis la veille
- Nouveaux travaux
- Rendez-vous
- Coups de téléphone et correspondance du jour
- Tâches récurrentes (réunions, entretiens...)

Exemple de planification quotidienne

Voici à quoi pourrait ressembler une journée type

Planification quotidienne		Vendredi	
Semaine 24 / jour 166 / année 20..		15 juin 20..	
Heure	Rendez-vous et activités	Auxiliaires / lieu / autres	OK
	Promener le chien		
	Train de 7h47, exceptionnellement	billet	
08			
09	téléphoner à M. Asanti (Novartis)	061 733 33 89	
	téléphoner à M. Kundert	01 417 16 24, avoir l'offre sous les yeux	
10			
11			
12	Repas avec M. Salzman	restaurant Laube	
13			
14	Préparer la réunion avec A. K.	liste des « à faire », propositions d'amélioration	
15	Visite chez le client F. Leu	faire le plein ! Documents à prendre	
16	Déléguer à Thomas	mandat de délégation	
17			
18	Squash	sac de sport, chaussures neuves	
19			
20	Ciné avec Ariane	place de la Gare, fleurs !!!	

Estimer la durée

E comme **E**stimer la durée de chaque activité prévue (temps nécessaire)

Il importe non seulement d'évaluer le temps que va durer chaque activité, mais aussi de se fixer des limites pour certaines d'entre elles. Cela permet de travailler de façon plus efficace et plus concentrée.

Ménager un temps non planifié

M comme **M**énager un temps de battement pour pouvoir intégrer les imprévus (env. 40%)

La règle de base est de ne pas planifier plus d'environ 60% de son temps, en prévision des contretemps et des interruptions éventuelles ainsi que des activités spontanées ou sociales. On se retrouve ainsi facilement à occuper 100% du temps à disposition.

Poser ses priorités

P comme **P**oser ses priorités, supprimer ou déléguer ce qui doit l'être

Il est également primordial de savoir estimer avec réalisme le temps nécessaire à chaque activité de la journée. Souvent, le manque de temps commandera d'ailleurs d'accélérer le processus ou de déléguer purement et simplement la tâche à quelqu'un d'autre. Il faut donc :

- savoir poser ses priorités
- savoir réduire ses délais
- savoir déléguer

S'assurer que tout a été fait

S comme **S**'assurer que tout a été fait, reporter à une date ultérieure ce qui n'a pas pu l'être

Vérifier son planning du jour et reporter ce qui n'a pas pu être exécuté. Ce qu'on ne peut pas faire soi-même devra être délégué à quelqu'un d'autre. En revanche, il faudra contrôler l'exécution de tout ce qui a été délégué.

Marco Aebi est épaté ! Il se rend compte qu'il ne s'est jamais fixé des priorités dans son travail, accordant la même importance à toutes les tâches. Au fait, mais comment fait-on pour établir des priorités ?

6. Poser ses priorités

Tâches importantes et moins importantes

Certaines tâches sont plus importantes que d'autres. Par exemple :

- travaux dont le délai d'exécution approche
- mandats de clients devant être réalisés rapidement
- délais fixés par les autorités (déclaration d'impôts, poursuites, etc.)
- urgences (congé maladie d'un collaborateur important, virus informatique, etc.)

A quelles tâches faut-il accorder la priorité ?

Marco Aebi explique à son chef qu'il a énormément de mal à organiser son travail.

Son chef lui donne les conseils suivants

- I. Ne prévoir qu'une tâche pour une période donnée, et la mener à terme en ce laps de temps.
- II. Classer ses tâches par priorités. Liquider d'abord ce qui est important et urgent.

La méthode Eisenhower

III. Les avantages de cette façon de faire sont les suivants :

- Un travail plus efficace.
Le travail est effectué plus rapidement et comporte moins d'erreurs.
- Un travail plus efficient.
Le travail est terminé au moment voulu.
- Un travail plus ciblé.
Il est plus facile d'atteindre ses objectifs.

Pour trier ses tâches par priorités, Dwight David Eisenhower, président des Etats-Unis de 1953 à 1961, avait mis au point sa propre méthode, qui consistait à trier ce qu'il avait à faire en fonction de 2 critères uniquement :

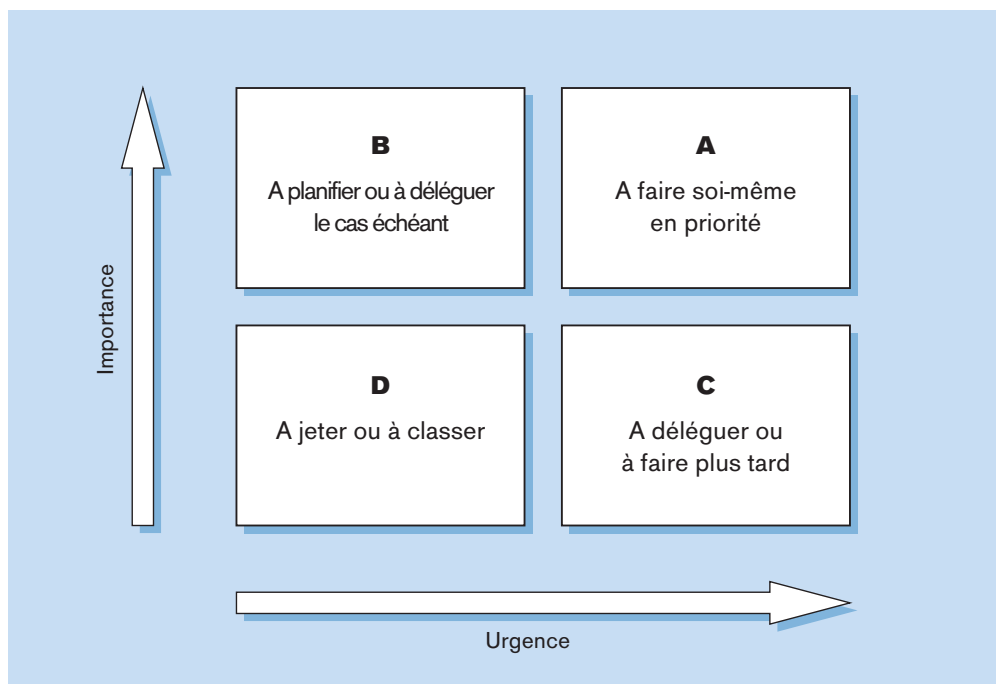
- importance
- urgence

Ce qui aboutit à créer quatre catégories :

- A : important et urgent
- B : important mais pas urgent
- C : urgent mais pas important
- D : ni urgent ni important

Voici comment il traitait ensuite chaque catégorie :

- **A** : important et urgent. A faire soi-même immédiatement.
- **B** : important mais pas (encore) urgent. Peut attendre mais doit être planifié (se fixer un délai ou déléguer).
- **C** : urgent mais pas important. A déléguer ou à faire plus tard.
- **D** : ni urgent ni important. A faire en dernier en fonction des possibilités. Souvent facultatif.



Cette grille est d'une grande aide pour Marco. Lorsqu'il n'arrive pas à décider à quelle tâche s'atteler en priorité, il fait son tri par cases. Il n'aurait jamais pensé que cela puisse être aussi simple ! Lui qui avait toujours cru devoir tout faire lui-même découvre qu'il peut et doit déléguer. Se pose alors la question suivante : comment procéder pour déléguer correctement une tâche ?

7. Savoir déléguer

Pourquoi déléguer ?

Savoir déléguer comporte les avantages suivants :

1. alléger sa propre charge de travail
2. se donner le temps de liquider les priorités A et B
3. se donner la possibilité d'évoluer

Il suffit de respecter quelques règles simples. Savoir déléguer, c'est avant tout se poser 5 questions fondamentales :

5 questions

- Quelle est la tâche ? (ce qui est à faire)
- Qui doit l'accomplir ? (personne)
- Pourquoi doit-elle le faire ? (motifs, objectif)
- Comment va-t-elle s'y prendre ? (ampleur et détails)
- Quand doit-elle avoir terminé ? (délai)

Déléguer ne signifie pas se décharger de la tâche de contrôler. Il faut donc établir une check-list.

Celle-ci peut se présenter comme suit :

Check-list juillet									
Date	Priorité				Activité	Durée	Fait par	Début	Fin
	A	B	C	D					
05.07		X			documents pub TV	2 heures	Mme Knut		07.07
09.07			X		dossier signatures ARGE à L. Stähelin	10 min	Stefan	09.07	09.07
09.07				X	coupon réponse concours	5 min	moi-même	09.07	09.07
16.07	X				demande de mise en faillite au tribunal cantonal	3 heures	moi-même		18.07
24.07			X		organiser sortie de groupe	8 heures	moi-même	25.07	
25.07		X			réviser contrat « Hadorn »	4 heures	F. Lamprecht		30.07

Marco se réjouit de mieux maîtriser son emploi du temps. Mais il a encore un problème à résoudre : il passe beaucoup trop de temps à chercher les documents dont il a besoin pour travailler. Il lui arrive aussi de faire le même genre de choses à des moments différents de la journée. Son chef le rassure : ce n'est qu'une question d'organisation !

8. Ordre, méthode et organisation : quel rapport avec la gestion du temps ?

Savoir s'organiser

L'ordre et l'organisation sont des qualités indispensables : une personne organisée travaille deux fois plus vite.

Le chef de Marco lui donne encore un aide-mémoire précieux : les 3 O

Les 3 O

- a) **O**rdre
- b) **O**rganisation
- c) **O**rientation

a) **O**rdre

Bureau

- Le bureau doit être rangé, aménagé de façon pratique et tout doit être visible au premier coup d'œil. Pas de pile de dossiers en attente : seuls les documents sur lesquels je travaille doivent être visibles.

La pile des travaux à faire doit se trouver ailleurs : sur une étagère ou une table séparée, dans une armoire, etc., afin que je puisse me concentrer sur ce que je fais.

Outils de travail

- Mes outils de travail doivent être à portée de main. Ma gomme ne me sert à rien si elle est posée sur l'étagère de l'autre côté de la pièce ! Sa place est dans le tiroir du bureau. Ce sont des détails de ce genre qui vont me permettre d'économiser plusieurs minutes de recherches par jour !

b) **O**rganisation

Documents de travail

- Les documents de travail doivent eux aussi être rangés à proximité, en fonction de la fréquence d'utilisation. Documents divers, tarifs, dossiers de présentation, classeurs, répertoires téléphoniques, carnet d'adresses, etc. doivent être accessibles en permanence.

Dossiers

- Pour garder une meilleure vue d'ensemble de mes dossiers, je les classe en regroupant tous les documents relatifs à un même client : offres, adresses, lettres, contrats, etc. Les dossiers suspendus sont très pratiques : il est en effet possible d'y fixer un cavalier portant le nom du client et de les classer par ordre alphabétique pour les retrouver plus vite.

Regrouper les tâches

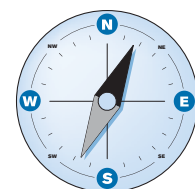
- On peut économiser énormément de temps en regroupant les tâches similaires. Il ne viendrait par exemple à l'idée de personne d'apporter ses lettres à la poste une par une.

c) **O**rientation

Etre organisé signifie aussi savoir s'orienter, c'est-à-dire connaître son environnement et savoir utiliser les outils à disposition.

Trouver l'information

- A moi de connaître les meilleures sources d'information lorsque j'ai un doute. Je dois savoir à qui m'adresser et à quel moment. C'est un gain de temps précieux.



Utiliser les outils

- A moi de savoir aussi quels sont les outils les mieux adaptés à chaque situation. Quand vaut-il mieux envoyer une lettre, un fax ou un e-mail ? Toujours choisir la solution la plus simple, la plus rapide et (si possible) la moins chère.

Planifier les étapes de son travail

- Pour fournir une prestation à un client, il est important de diviser son travail en étapes et de savoir dans quel ordre les effectuer. Par exemple, un rendez-vous avec un client se prépare. Il faut savoir :
 - les documents dont on aura besoin ;
 - où se les procurer ;
 - combien de temps il faudra pour tout réunir.

Voici un exemple de planification

Étapes de travail	Durée	Fait par	Début	Délai	OK
Rassembler les données relatives au client	2 h	moi	08.09	08.09	terminé
Remplir formulaire de demande d'offre	10 min	moi	08.09	08.09	terminé
Envoyer formulaire de demande d'offre au département des offres	1 min	moi	08.09	08.09	terminé
Délai envoi et réception	1 jour	courrier interne	08.09	09.09	
Rédiger offre	2 jours	Mme Wyler	10.09	11.09	
Délai retour offre	1 jour	courrier interne	11.09	12.09	
Vérifier offre	1 h	moi	12.09	12.09	
Créer dossier de présentation	3 h	M. Garcia	12.09	12.09	
Ecrire lettre accompagnement	1 h	moi	12.09	12.09	
Mettre sous pli (offre, lettre d'accompagnement et dossier de présentation)	10 min	M. Garcia	13.09	13.09	
Tout envoyer par courrier A au client	2 jours	poste	13.09	15.09	

Planification de projets

Encore un conseil : pour la planification de projets, procéder par compte à rebours, c'est-à-dire à partir du délai final, et établir sa planification en reculant dans le temps.

9. La planification en réseau

Quand utiliser la planification en réseau ?

La planification en réseau s'utilise dès qu'un processus de travail peut être divisé en plusieurs tâches pouvant être effectuées en parallèle : si une partie au moins des tâches peuvent être effectuées simultanément, la durée totale du projet s'en trouve raccourcie d'autant.

Méthode du chemin critique

La méthode du chemin critique, ou Critical Path Method (CPM), est un outil de planification en réseau, le chemin critique étant le chemin le plus long menant à la réalisation de l'objectif compte tenu des travaux effectués en parallèle. Il s'agit donc du temps nécessaire à l'ensemble du processus de travail.

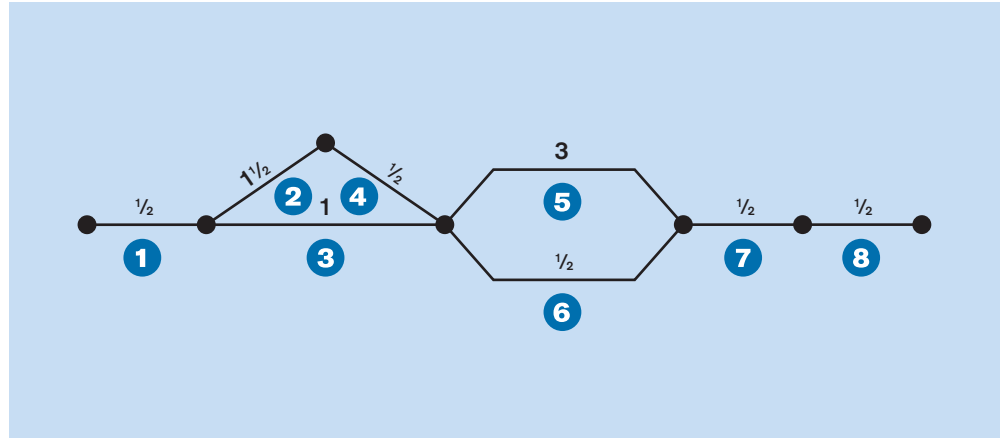
L'exemple suivant illustre le fonctionnement du CPM

Comment procéder ?

- Dans un tableau, inscrire toutes les tâches à effectuer et les numéroter.
- Pour chaque tâche, noter celle qui aurait dû être exécutée immédiatement auparavant.
- Estimer la durée de chaque tâche.
- A partir de ces données, déterminer le chemin critique (Critical Path).

Dans notre exemple, il s'agit de traiter la commande d'un client

Nombres des tâches	Description des tâches	Tâche précédant immédiatement	Durée en heures
1	Réception de la commande, transmission à l'atelier et au dépôt	0	1/2
2	Recherche des pièces nécessaires au dépôt	1	1 1/2
3	Préparation des machines à l'atelier	1	1
4	Transport des pièces jusqu'à l'atelier	2	1/2
5	Production à l'atelier	4	3
6	Etablissement du bordereau de livraison et de la facture	4	1/2
7	Chargement du camion	5	1/2
8	Transport de la marchandise jusqu'au client	7	1/2



Chemin critique (Critical Path)			
Chemin	Durée en heures	Chemin	Durée en heures
1	1/2	1	1/2
2	1 1/2	3	1
4	1/2	6	1/2
5	3	7	1/2
7	1/2	8	1/2
8	1/2	—	—
CP	6 1/2		3

Dans notre exemple, la durée totale du projet sera donc de 6 h 1/2. Les tâches 2 et 4 peuvent être effectuées parallèlement à la tâche 3, la tâche 5 parallèlement à la tâche 6.

10. Moins de stress

Le stress est l'ennemi numéro un au travail. Impossible de fournir une bonne prestation lorsqu'on reste trop longtemps sous pression psychique (mentale) ou physique.


Il faut donc :

- chercher à résoudre ses problèmes personnels
- chercher à résoudre ses problèmes professionnels
- réduire le stress au quotidien

Comment réduire son stress ?

Stress : le test

Voici un petit test pour vous aider à déterminer si vous êtes stressé :

		Pas d'accord		D'accord	
1.	Je me fais du souci à propos de mes prestations à l'école	1	2	3	4
2.	Je me fais du souci à propos de mon emploi	1	2	3	4
3.	En sortant du travail, je me sens épuisé	1	2	3	4
4.	J'arrive rarement à récupérer complètement durant le week-end	1	2	3	4
5.	On me dit souvent que je devrais me détendre	1	2	3	4
6.	Je me sens souvent triste	1	2	3	4
7.	Je ne prévois jamais ma journée à l'avance	1	2	3	4
8.	Je me soucie beaucoup de ce que les autres pensent de moi	1	2	3	4
9.	J'essaie souvent d'en faire trop	1	2	3	4
10.	Je me sens souvent seul	1	2	3	4
Additionnez à présent le nombre de points de vos réponses 					
Total					

Source : « Lern Vergnügen », par Egon R. Sawizki/Gabal, vol. 29 (légèrement remanié)

Réponse :

Vous avez moins de 15 points : vous êtes peu stressé.

Vous avez plus de 30 points : il est temps d'agir contre le stress. Deux questions à se poser :

- A quoi mon stress est-il dû ?
- Comment puis-je le faire diminuer ?

Pour être moins stressé, il faut :

- planifier son temps - vous avez déjà reçu des suggestions en ce sens.
- ranger ses affaires - vous avez également reçu des suggestions en ce sens.
- garder sa vie en ordre - apprendre à évaluer ce qui vous attend.
- il existe également une série d'exercices pour diminuer le stress.

Outils et méthodes

Il existe quantité d'outils et de méthodes pour mieux gérer son temps, notamment les agendas et calendriers de toutes sortes, sur papier ou support électronique (p. ex. programme Outlook). Pour les utiliser à bon escient, il convient d'apprendre à répartir son temps de façon adéquate.

Méthode TEMPS

Un mot clef comme aide-mémoire, le TEMPS :

- T** comme **T**out noter de ce que l'on a à faire (activités, rendez-vous, etc.)
E comme **E**stimer la durée de chaque activité prévue (temps nécessaire)
M comme **M**énager un temps de battement pour pouvoir intégrer les imprévus (env. 40%)
P comme **P**oser ses priorités, supprimer ou déléguer ce qui doit l'être
S comme **S**assurer que tout a été fait, reporter à une date ultérieure ce qui n'a pas pu l'être

Méthode Eisenhower

Il n'est pas toujours facile de poser ses priorités. La méthode Eisenhower aide à distinguer les tâches urgentes et importantes de celles qui peuvent attendre.

URGENT ET IMPORTANT	IMPORTANT MAIS PAS URGENT
URGENT MAIS PAS IMPORTANT	NI URGENT NI IMPORTANT

Savoir déléguer

Certaines des tâches que je m'assigne pourraient être effectuées par d'autres. Déléguer ses tâches suppose cependant de suivre certaines règles.

Les 5 questions

Les 5 questions à se poser pour être sûr de ne rien oublier (qui doit être chargé de régler quoi, quand, comment et pour quoi ?). Faites une check-list lorsque vous déléguez.

S'organiser

Si je suis

- bien organisé,
- ordonné,
- capable de m'orienter dans mon environnement,

je gagne du temps.

Je cours aussi moins de risques de perdre ou d'égarer des documents importants.

Je gagne beaucoup de temps en sachant

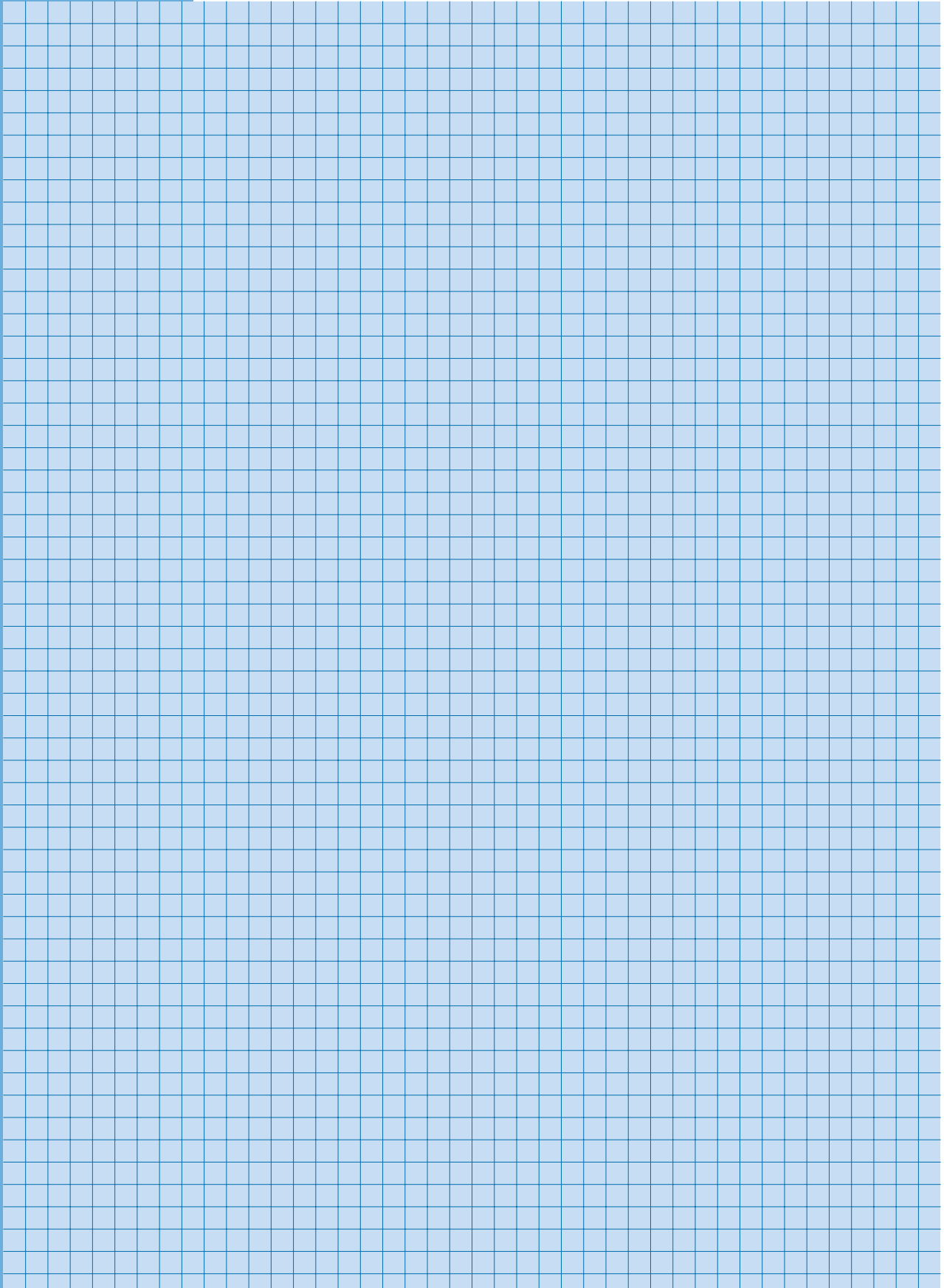
- où sont rangées les choses,
- à qui je peux poser des questions et à quel moment.

Les 3 O

Les 3 O : **O**rdre, **O**rganisation et **O**rientation m'aident à m'y retrouver !

Planification en réseau

Diviser un processus en plusieurs étapes (tâches) distinctes. Le chemin le plus long pour relier les étapes dans leur ordre de déroulement correspond au chemin critique. C'est la durée du processus total.



Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Gestion du temps

EXERCICES : SOMMAIRE

1. Choix d'un agenda
2. Poser ses priorités
3. Questions à se poser avant de déléguer
4. Dresser une check-list des tâches
5. Établir une planification mensuelle
6. Dresser son emploi du temps quotidien avec la méthode TEMPS
7. Définir un processus de travail efficace

Gestion du temps



1. Choix d'un agenda

Vous devez choisir entre un agenda papier et un agenda électronique. Quels sont pour vous les principaux avantages et les principaux inconvénients de ces deux variantes ? Quelle solution adopteriez-vous et pourquoi ?

	Avantages	Inconvénients
Agenda papier		
Agenda électronique		

Inscrivez votre choix et justifiez-le brièvement.

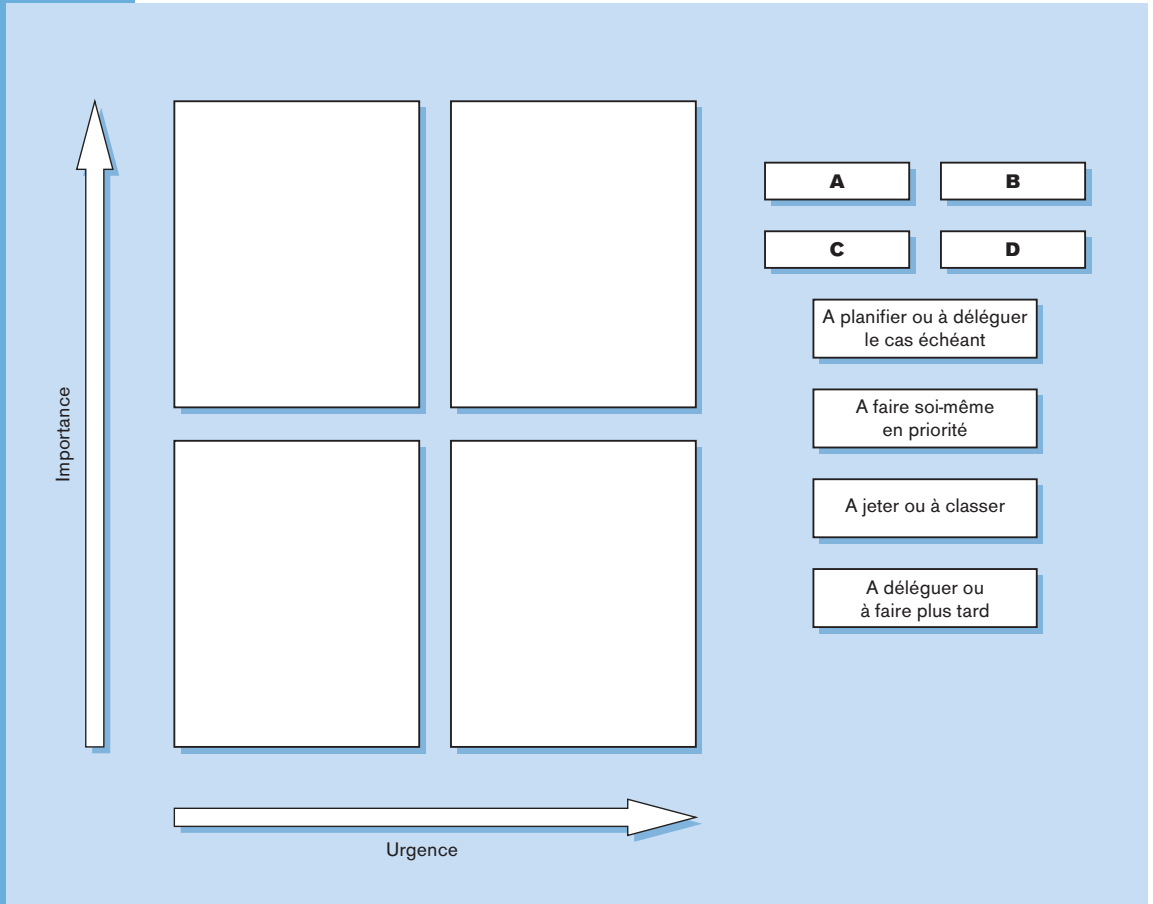
--



2. Poser ses priorités

2.1.3.2

- A. Le président américain Eisenhower avait inventé une méthode permettant de classer les tâches en fonction de leur importance et de leur priorité. Vous voulez expliquer cette méthode à un apprenti qui n'en a jamais entendu parler. Montrez-lui à l'aide du schéma ci-dessous les fondements de cette méthode et placez les termes dans les cases correspondantes.

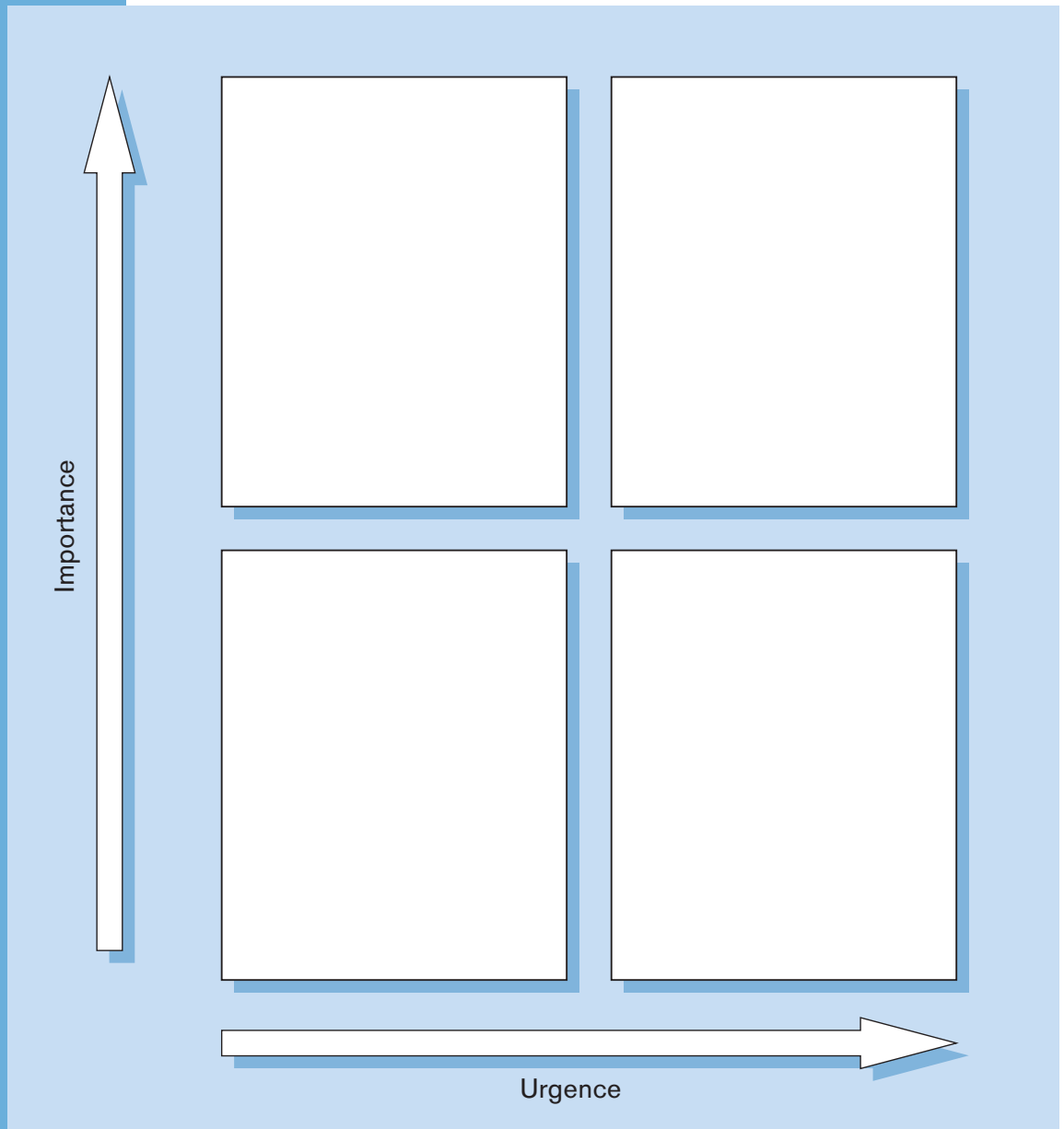


The diagram shows an Eisenhower matrix with two axes: a vertical arrow labeled 'Importance' pointing upwards and a horizontal arrow labeled 'Urgence' pointing to the right. The matrix consists of four empty rectangular boxes arranged in a 2x2 grid. To the right of the matrix are four boxes labeled A, B, C, and D, and four larger boxes with descriptive text:

- A**: A planifier ou à déléguer le cas échéant
- B**: A faire soi-même en priorité
- C**: A jeter ou à classer
- D**: A déléguer ou à faire plus tard

- B. Responsable d'un service avec sous vos ordres deux collaborateurs chevronnés, vous êtes depuis quelque temps complètement débordé. Aujourd'hui encore, vous avez une tonne de choses à régler et très vite, vous vous apercevez que vous n'aurez pas assez de la journée pour tout faire vous-même. Utilisez la méthode Eisenhower, que vous connaissez, et inscrivez vos tâches dans le tableau à la page suivante. Pour gagner de la place, reportez uniquement les termes en gras.

Réunion avec le chef de service	Rédiger un courrier à l'intention de M. Martin (client)
Arroser les plantes (elles en ont besoin depuis longtemps).	Le concours de Chrysler est arrivé. Premier prix : le nouveau tout-terrain d'une valeur de 50 000 francs.
Préparer le contrat de M. Raudin (client) . Délai : 14 heures.	Le chauffage est défectueux. En informer le concierge.
Préparer la présentation de demain (à effectuer vous-même).	Les résultats trimestriels doivent être transmis au responsable d'unité au plus tard lundi prochain (à effectuer vous-même).
Envoyer des prospectus à un client qui en a fait la demande.	Vérifier si les anciens dossiers clients sont complets afin de les classer sur microfiches.
Acheter un billet d'avion pour se rendre à un meeting qui aura lieu dans 15 jours à Hambourg.	Au plus tard à la fin de la semaine, Madame Berger attend une réponse concernant la demande qu'elle a effectuée.
Votre collaboratrice vous a remis une note de frais . Afin qu'elle soit remboursée dans les temps, vous devez remplir un formulaire et le transmettre avant la fin de la semaine.	Vous recevez une confirmation du service du classement attestant que tous les dossiers ont été enregistrés sur microfiches.
Pour la semaine prochaine, réserver un restaurant avec salle de réunion pour une vingtaine de personnes, pour une présentation de l'agence suivie d'un repas.	Votre collaboratrice souhaite s'entretenir avec vous de ses vacances .
Rédiger le contrat de M. Leclercq (client) .	Des factures sont arrivées. Vous devez les affecter à un poste et les transmettre à la comptabilité.
Remplir le planning des absences du mois prochain.	Vérifier et envoyer une offre .
Rédiger un rapport hebdomadaire , délai aujourd'hui (à faire vous-même).	Remplir la fiche de contrôle des absences de votre service et la transmettre.
Effectuer une sauvegarde de vos données.	Vous recevez un prospectus publicitaire d'un fournisseur chez qui vous avez récemment commandé du mobilier de bureau.



3. Questions à se poser avant de déléguer

Vous devez déléguer une tâche à votre collaboratrice. Quelles sont les cinq questions que vous devez vous poser afin que le travail soit correctement délégué ?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



4. Dresser une check-list des tâches

2.2.2.1

Sous MS Word ou MS Excel, créez une check-list des tâches que vous devez effectuer dans l'entreprise formatrice et dans le cadre de votre formation théorique. Votre liste doit comporter cinq colonnes:

- Date
- Priorités (de 1 à 4)
- Activité
- Temps nécessaire
- Délai

Imprimez votre liste et collez-la dans le cadre ci-dessous.

Collez ici votre check-list.



5. Établir une planification mensuelle

2.1.3.2

Un planning annuel est accroché dans le couloir de votre service. Votre supérieur hiérarchique vous demande de le compléter pour le mois de juillet avec les données ci-dessous. Votre service est constitué des personnes citées plus bas.

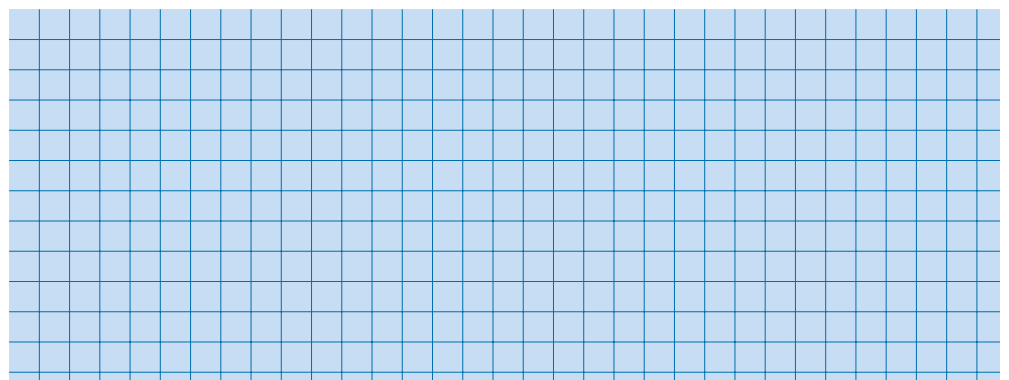
Utilisez les symboles des différents types d'absence :

	Vacances / déménagement
	Séminaire / projet
	Congé maladie
	Examens
	Congé maternité
	Service militaire

- K. Müller vacances du 12 au 19 mai, service militaire du 15 juillet au 2 août
- D. Colombier congé maternité du 22 juillet au 22 septembre
- J. Spichiger service militaire du 21 janvier au 15 février, séminaire de vente les 1er et 2 juillet, déménagement le 19 juillet
- B. Bektas travail de projet du 8 au 12 juillet et du 22 au 26 juillet
- H. Hauser congé maladie à partir du 25 juin et jusqu'à nouvel avis (environ 3 semaines)
- S. Ineichen examens de fin d'apprentissage du 18 au 24 juillet, vacances du 25 juillet au 9 août
- A. Stadler vacances du 1er au 14 juillet
- P. Hayek séminaire du 12 au 19 juillet

Collaborateurs	Date																														
	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
K. Müller																															
J. Spichiger																															
H. Hauser																															
S. Ineichen																															
D. Colombier																															
A. Stadler																															
P. Hayek																															
B. Bektas																															

Que constatez-vous une fois le planning complété ?





6. Dresser son emploi du temps quotidien avec la méthode TEMPS

2.1.3.2

En appliquant la méthode TEMPS, reportez les données ci-dessous dans la fiche journalière de Stéphane, page suivante. Notez également les outils nécessaires. S'ils ne sont pas précisés dans le texte, vous pouvez les ajouter.

Le 1er juin 20..., Stéphane se lève à 7h00, comme d'habitude. A 7h45, il prend le train pour se rendre sur son lieu de travail. A 8h15, il commence sa journée de travail. Tout d'abord, il trie le courrier du jour et le distribue à ses collègues. Cette tâche lui prend en général 30 minutes. Ensuite, il s'installe à son ordinateur et répond à ses e-mails professionnels. Une heure plus tard, il a terminé cette tâche et peut commencer à traiter les commandes, avec l'aide de Peter, l'un de ses collègues. Cela l'occupe jusqu'à la pause de midi. De 12h15 à 13h15, il part manger avec son ami Ralph. Ensuite, son formateur professionnel lui explique le fonctionnement d'un nouveau logiciel, après quoi il s'offre une pause café de 10 minutes. A 15h30, il a rendez-vous avec son responsable d'équipe, M. Eckert, afin de discuter d'une offre pour un gros client (la société J. Seiler SA). La réunion dure une heure. Avant de quitter le bureau à 17h00 pour ne pas rater le train de 17h15, il met sous pli des courriers et les poste. A 17h45, Stéphane est de retour chez lui. Avec les examens qui approchent, il doit encore réviser ce soir. Sabrina et Alex arrivent à 20h00 pour travailler pendant deux heures et clarifier certains points.

T	T out noter de ce que l'on a à faire (activités, rendez-vous, etc.)
E	E stimer la durée de chaque activité prévue (temps nécessaire)
M	M énager un temps de battement pour pouvoir intégrer les imprévus (env. 40%)
P	P oser ses priorités, supprimer ou déléguer ce qui doit l'être
S	S 'assurer que tout a été fait, reporter à une date ultérieure ce qui n'a pas pu l'être

Planification quotidienne

Vendredi

1^{er}

semaine 22

juin 20..

Heure	Rendez-vous et activités	Outils	OK
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			



7. Définir un processus de travail efficace

2.2.2.1

Vous êtes chargé(e) d'étudier dans votre entreprise formatrice le **temps consacré** à différents processus de travail et d'évaluer s'il est possible d'en gagner. Vous devez notamment essayer de regrouper toutes les tâches qui peuvent être réalisées simultanément. Pour gagner du temps vous-même, créez un tableau. Inscrivez-y les points principaux à examiner lors de différents processus.

A. Complétez le tableau en ajoutant sept critères supplémentaires.

Critères pertinents pour analyser le processus de travail	Résultats de l'analyse (solution personnelle)
Description du processus de travail	
Où commence le processus de travail ?	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

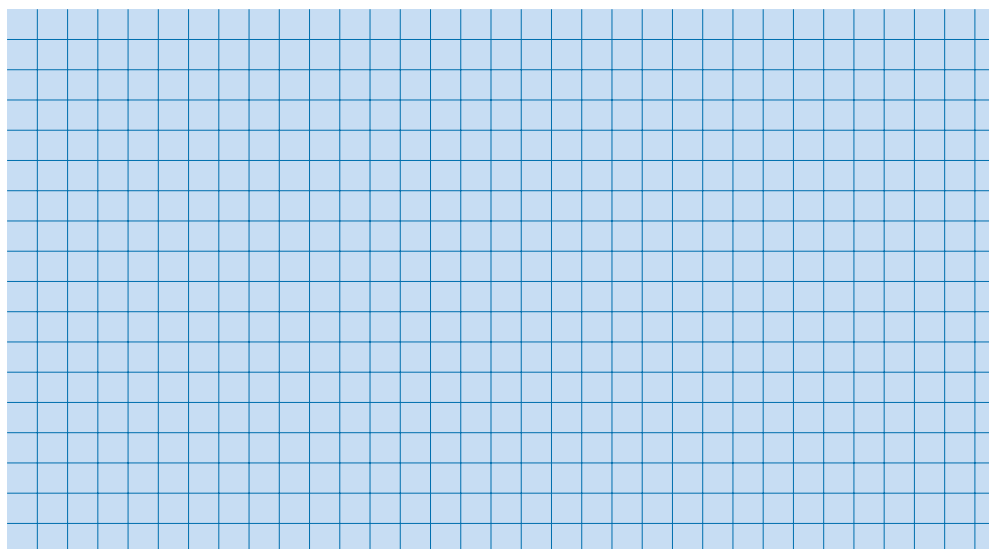
B. Au cours de votre enquête, vous étudiez le processus de travail consistant à envoyer 300 courriers publicitaires. Un prospectus est joint à chaque courrier. Le processus se découpe en 8 étapes :

Etapes	Activités	Temps nécessaire
1	Rédaction du courrier et préparation du modèle sous MS Word	90 minutes
2	Sélection et transfert des adresses depuis la base de données Access dans le modèle de courrier	10 minutes
3	Impression des courriers	40 minutes
4	Retrait et tri des enveloppes (à fenêtre)	25 minutes
5	Préparation du poste de travail en vue de la mise sous pli	10 minutes
6	Pliage des courriers	20 minutes
7	Mise sous enveloppe d'un prospectus et d'un courrier par enveloppe	50 minutes
8	Contrôle des enveloppes et préparation en vue de l'envoi	5 minutes

Remarques :

Les étapes 4, 5 et 6 sont effectuées pendant l'impression des courriers.

Dessinez ci-dessous le plan du processus:



Indiquez dans le tableau ci-dessous les différentes étapes en vous basant sur le plan du processus et déterminez la durée totale du processus.

Tableau d'évaluation du temps total nécessaire

	Chemin	Durée en minutes
Calcul du chemin critique		

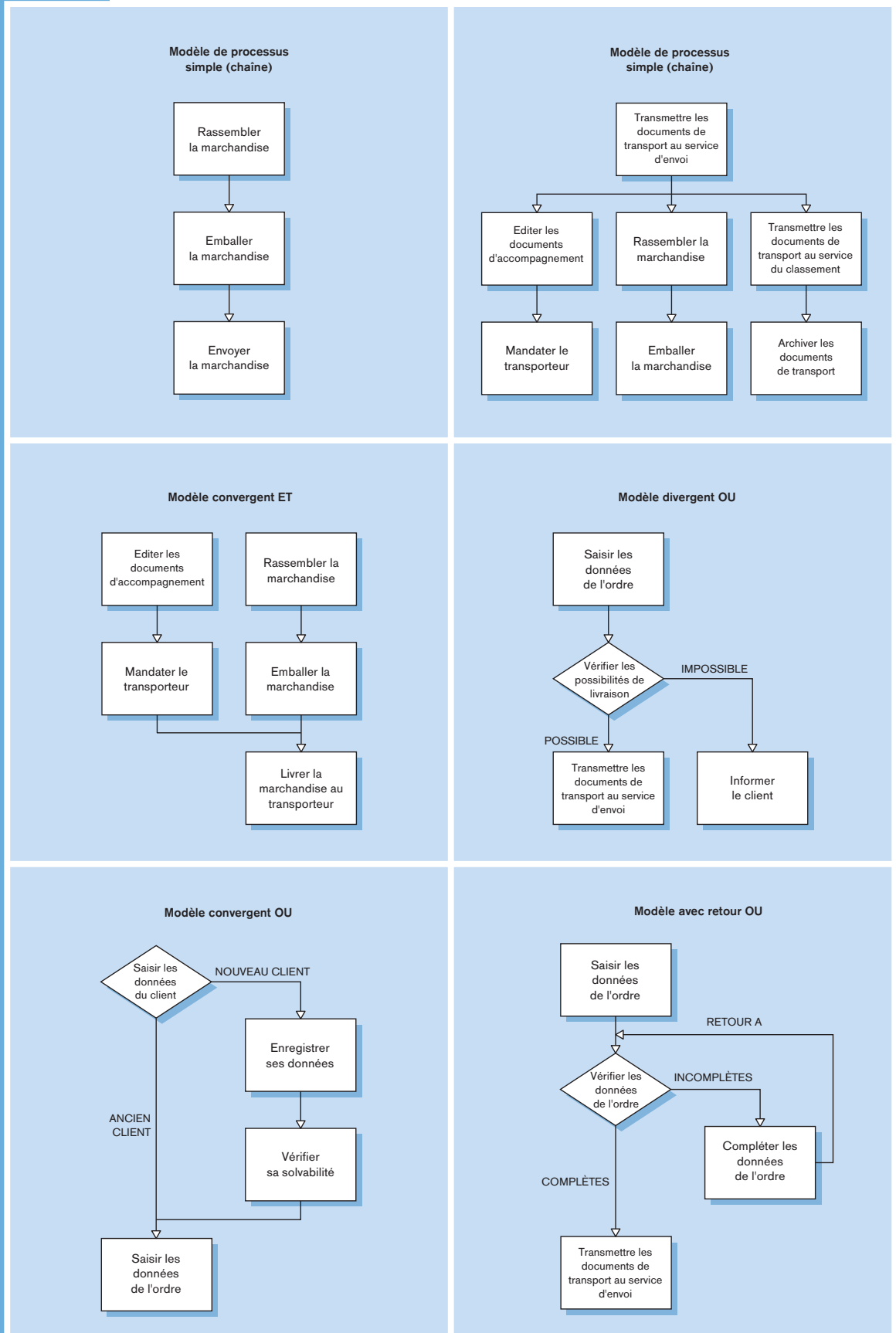
Le chemin critique (critical path) correspond à la durée totale du processus. Dans notre exemple, c'est le temps requis pour l'envoi des 300 courriers. Nous avons besoin de :

Temps requis en heures et minutes:

C. Citez cinq autres questions (indépendantes du temps) à se poser lorsque l'on évalue un processus de travail :

•	
•	
•	
•	
•	

D. Choisissez deux processus courts appliqués dans votre entreprise formatrice et dressez la liste des tâches qui les constituent à l'aide des modèles ci-dessous. Décrivez-en les points forts et les points qui gagneraient à être améliorés.

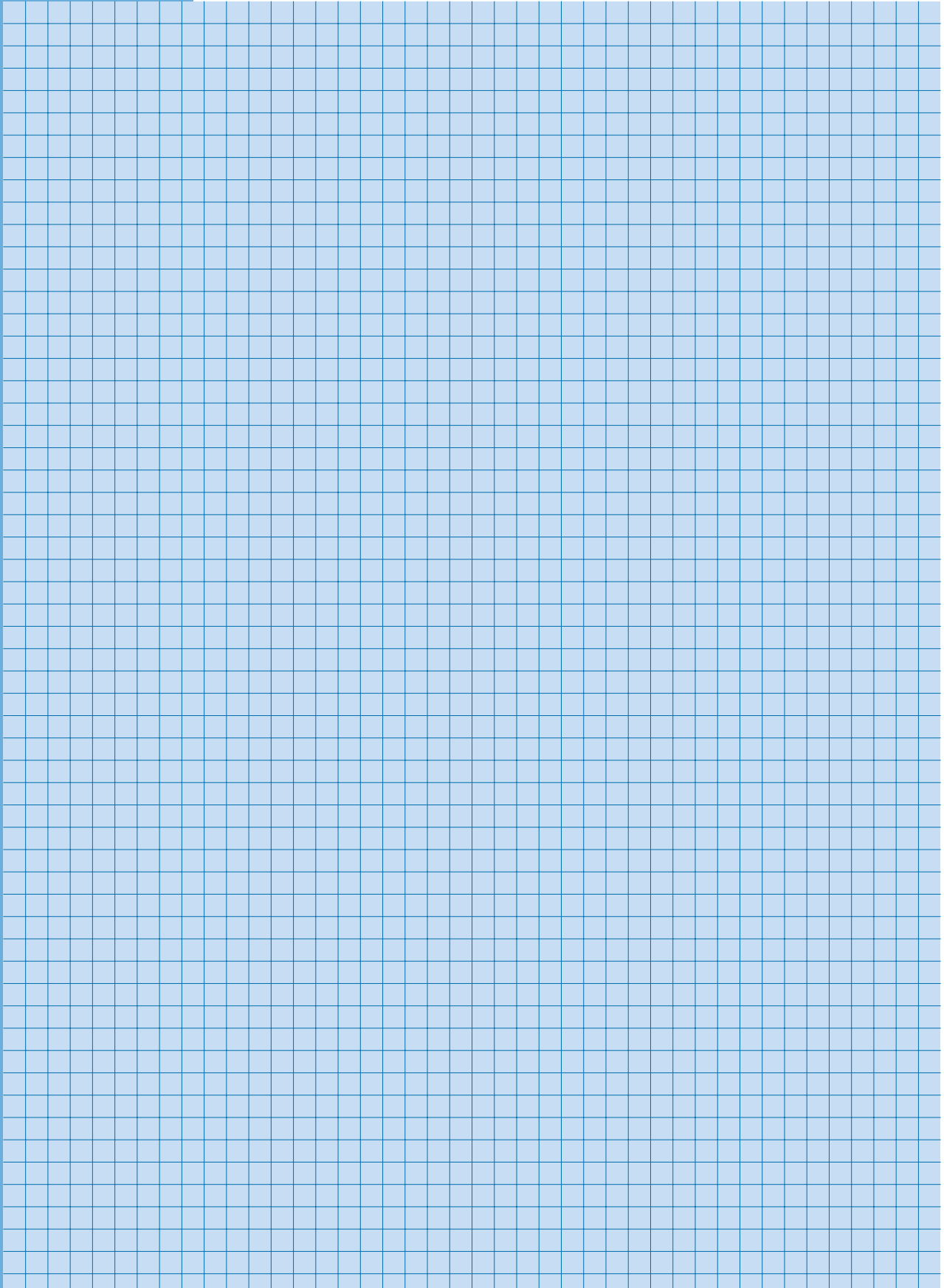


Désignation du processus de travail : _____

Les points positifs	Les points à améliorer

Désignation du processus de travail : _____

Les points positifs	Les points à améliorer



Basée sur les objectifs du guide méthodique type standard et du guide méthodique type de la branche « service et administration »

Gestion du temps

SOLUTIONS : SOMMAIRE

1. Choix d'un agenda
2. Poser ses priorités
3. Questions à se poser avant de déléguer
4. Dresser une check-list des tâches
5. Établir une planification mensuelle
6. Dresser son emploi du temps quotidien avec la méthode TEMPS
7. Définir un processus de travail efficace

Gestion du temps



1. Choix d'un agenda

	Avantages	Inconvénients
Agenda papier	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à utiliser • Corrections faciles à faire • Bon marché • Indépendant de toute source d'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> • Parfois peu lisible • Recherche automatique impossible • En cas de perte, toutes les données sont perdues • Devient illisible si des délais ou des rendez-vous doivent être modifiés plusieurs fois
Agenda électronique	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche automatique • Possibilité de transférer les données vers un autre ordinateur • Plusieurs modes d'affichage possibles • En cas de perte, les données sont (normalement) sauvegardées sur le PC 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite des piles ou une batterie • Coût d'achat élevé • Une perte éventuelle coûte cher

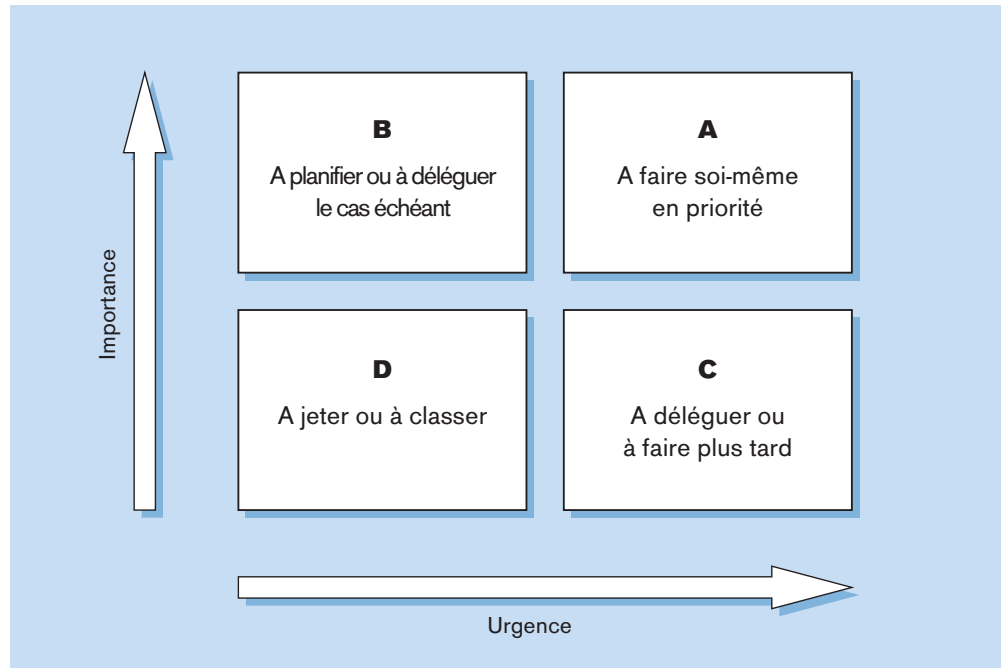
Réponse possible

Les agendas électroniques sont trop chers et compliqués à utiliser. Il faudrait apprendre toutes les fonctions, c'est pourquoi je préfère les agendas papier.

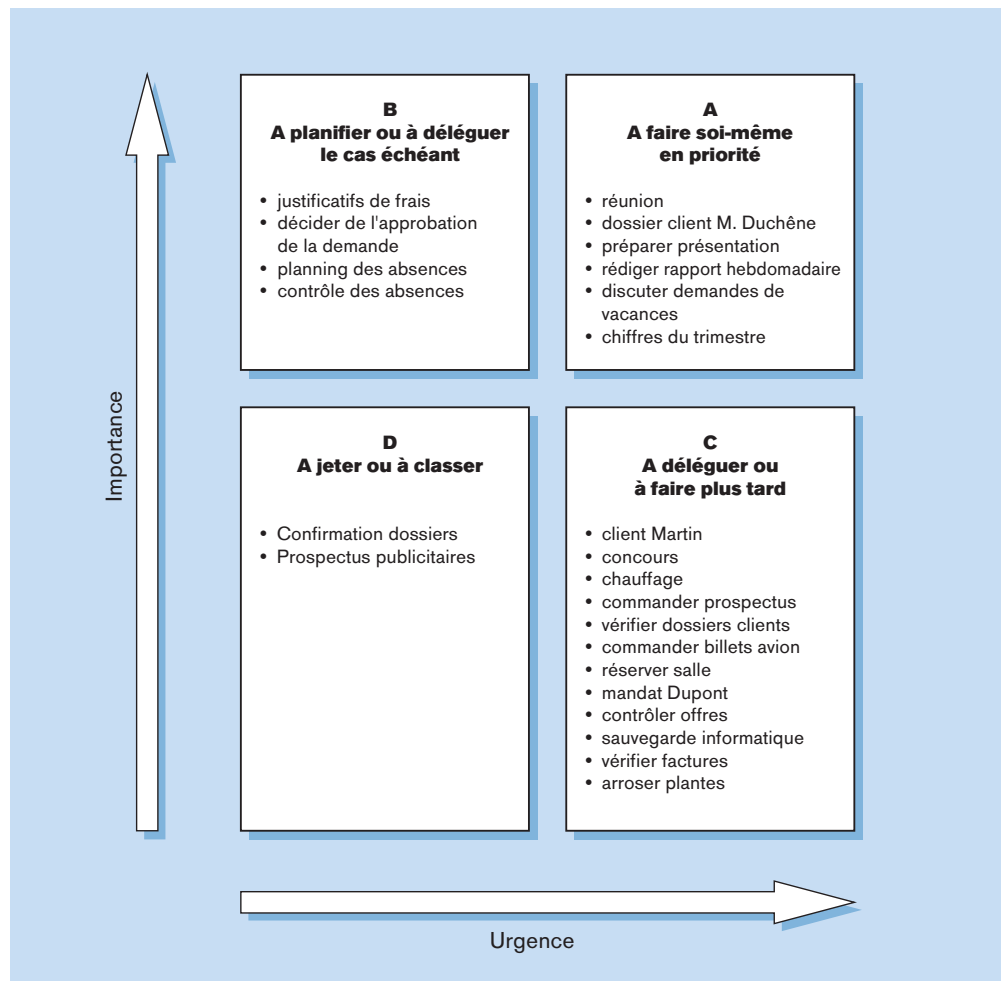


2. Poser ses priorités

A.



B.





3. Questions à se poser avant de déléguer

1. *Quelle est la tâche ? (ce qui est à faire)*
2. *Qui doit l'accomplir ? (personne)*
3. *Pourquoi doit-elle le faire ? (motifs, objectifs)*
4. *Comment va-t-elle s'y prendre ? (ampleur et détails)*
5. *Quand doit-elle avoir terminé ? (délai)*



4. Dresser une check-list des tâches

2.2.2.1

Solution possible :







Date	Priorité				Activité	Durée	Délai
	1	2	3	4			
06.01.20..	X				Offre M. Erni	2 heures	06.01.20..
07.01.20..	X				Contrat entreprise Echange SA	7 heures	07.01.20..
09.01.20..		X			Préparer apéro clients	10 heures	15.01.20..
14.01.20..		X			Rédiger rapport	2 heures	19.01.20..
16.01.20..			X		Relevé statistique	4 heures	19.01.20..
18.01.20..				X	Classer dossiers	8 heures	25.01.20..
23.01.20..			X		Arroser plantes	0,25 heures	26.01.20..
26.01.20..		X			Préparer rapport mensuel	5 heures	26.01.20..
27.01.20..			X		Contrôler livraison matériel	3 heures	29.01.20..
28.01.20..	X				Evaluation collaborateurs	4 x 4 heures	31.01.20..
30.01.20..			X		Demande de recherche dans les archives	4 heures	31.01.20..



5. Établir une planification mensuelle

2.1.3.2

Collaborateurs	Date																														
	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
K. Müller																															
J. Spichiger																															
H. Hauser																															
S. Ineichen																															
D. Colombier																															
A. Stadler																															
P. Hayek																															
B. Bektas																															

	Vacances / déménagement		Examens
	Séminaire / projet		Congé maternité
	Congé maladie		Service militaire

Problème

Pendant certaines périodes de juillet, plus de la moitié des collaborateurs seront absents. Il est à craindre que dans ces conditions le service à la clientèle ne puisse plus être assuré correctement. S'il n'est pas possible de mobiliser du personnel supplémentaire, il sera difficile de continuer à fonctionner normalement. Il faut impérativement se mettre en rapport avec le service du personnel pour demander des renforts.



6. Dresser son emploi du temps quotidien avec la méthode TEMPS

2.1.3.2

T	T out noter de ce que l'on a à faire (activités, rendez-vous, etc.)
E	E stimer la durée de chaque activité prévue (temps nécessaire)
M	M énager un temps de battement pour pouvoir intégrer les imprévus (env. 40%)
P	P oser ses priorités, supprimer ou déléguer ce qui doit l'être
S	S 'assurer que tout a été fait, reporter à une date ultérieure ce qui n'a pas pu l'être

Planification quotidienne

Vendredi

1^{er}

semaine 22

juin 20..

Heure	Rendez-vous et activités	Outils	OK
	7h45 train	billet	
08	8h15 trier courrier	liste de distribution	
	8h45 répondre e-mails	PC	
09			
	9h45 rédiger offre avec Pierre	programme d'offre, données client	
10			
11			
12	12h15 déjeuner avec Nico	Réserver au restau Al Faro	
13	13h15 cours de programmation	de quoi écrire	
14			
15	15h20 pause café		
	15h30 réunion avec M.Eckert	dossier de l'offre à J. Seiler SA	
16	16h30 mise sous pli du courrier	lettre, enveloppe, machine à affranchir	
17	17h15 train	billet	
18			
19			
20	20h00 préparation exas	questions, livres de cours, boisson	
21			
22			



7. Définir un processus de travail efficace

2.2.2.1

A.

Critères pertinents pour analyser le processus de travail	Résultats de l'analyse (solution personnelle)
Description du processus de travail	
Où commence le processus de travail ?	
1. <i>Où finit le processus de travail ?</i>	
2. <i>Qui (personne / service) intervient ?</i>	
3. <i>Quelles sont les étapes du processus ?</i>	
4. <i>Dans quel ordre doivent-elles se dérouler ?</i>	
5. <i>Quelles sont les étapes qui peuvent être conduites en parallèle ?</i>	
6. <i>Quelle est leur durée ?</i>	
7. <i>Quelle est la durée totale du processus ?</i>	

B. Planification en réseau :

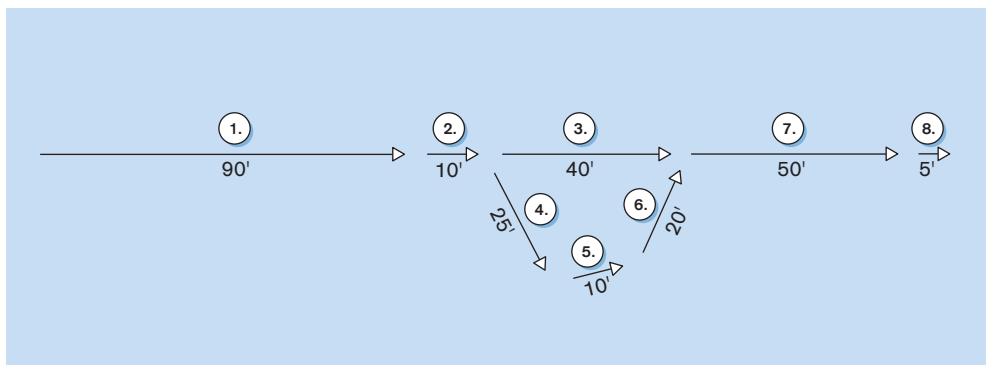


Tableau d'évaluation du temps total nécessaire

	Chemin	Durée en minutes
Calcul du chemin critique	1. - 2. - 3. - 7. - 8.	$90 + 10 + 40 + 50 + 5 = 195$
	1. - 2. - 4. - 5. - 6. - 7. - 8.	$90 + 10 + 25 + 10 + 20 + 50 + 5 = 210$

Temps nécessaire à l'envoi des 300 lettres publicitaires :

210 minutes, soit 3 heures et 30 minutes

C. Autres questions à résoudre pour définir un processus de travail :

- *Quelle est la qualité visée ?*
- *Comment peut-on l'améliorer ?*
- *Comment éviter les erreurs ?*
- *Comment améliorer la productivité (rapport entre travail fourni et résultat) ?*
- *Comment atténuer les problèmes aux points de friction (changement de personnel, de service, etc.) ?*
- *Qui est responsable de quoi ?*
- *Qui porte la responsabilité globale ?*
- *Autres*

D. La solution dépend ici étroitement de l'entreprise concernée, raison pour laquelle aucune proposition de solution n'est faite.

30 modules d'apprentissage

Les 30 modules d'apprentissage de www.Kauffrau-Kaufmann.ch ont été mis au point par des praticiens collaborant activement au projet de réforme de la formation commerciale de base. Chaque module se compose d'une leçon, d'exercices s'y rapportant et des solutions correspondantes. L'objectif est de montrer comment se déroulent les processus de travail en situation réelle. Les instructions, les tableaux d'aide à la décision et les check-lists sont autant d'exemples de méthodes utilisées par les professionnels pour maîtriser leur travail au quotidien. Les cas présentés sont simples et courts, ils se prêtent parfaitement à l'étude individuelle. Les modules s'adressent aux formateurs autant qu'aux apprentis.

Formateurs

Ces modules donnent aux formateurs de précieuses indications quant aux éléments essentiels du nouvel apprentissage (situations de travail et d'apprentissage / STA et unités de formation / UF) et simplifient la formation en entreprise.

Apprentis

Les modules permettent aux apprentis de compléter leur formation en entreprise, d'approfondir de façon ciblée leurs connaissances pratiques de la vie professionnelle et de se préparer aux examens de fin d'apprentissage (complément de la formation en entreprise).

Informations

Vous trouverez sur le site www.Kauffrau-Kaufmann.ch le contenu des 30 modules ainsi que différentes propositions de travaux à réaliser au sein de l'entreprise formatrice.

Choisir :

N°	Titre	ISBN	N°	Titre	ISBN
1	Se fixer des objectifs et les atteindre	3-909189-39-3	16	Traiter avec les clients	3-909189-54-7
2	Présenter l'entreprise formatrice	3-909189-40-7	17	Trouver un lieu d'implantation	3-909189-55-5
3	Aménager sa place de travail	3-909189-41-5	18	Assurer les risques	3-909189-56-3
4	Développer et gérer la qualité	3-909189-42-3	19	Gérer le personnel (1 ^{re} partie)	3-909189-57-1
5	Gestion du temps	3-909189-43-1	20	Gérer le personnel (2 ^e partie)	3-909189-58-X
6	Utiliser l'informatique	3-909189-44-X	21	Acheter des marchandises (1 ^{re} partie)	3-909189-59-8
7	Soigner sa présentation	3-909189-45-8	22	Acheter des marchandises (2 ^e partie)	3-909189-60-1
8	Utiliser le téléphone	3-909189-46-6	23	Entreposer des marchandises (1 ^{re} partie)	3-909189-61-X
9	Rédiger lettres, e-mails et fax (1 ^{ère} partie)	3-909189-47-4	24	Entreposer des marchandises (2 ^e partie)	3-909189-62-8
10	Rédiger lettres, e-mails et fax (2 ^e partie)	3-909189-48-2	25	Traiter une commande	3-909189-63-6
11	Rédiger procès-verbal	3-909189-49-0	26	Saisir les chiffres et les évaluer (1 ^{re} partie)	3-909189-64-4
12	Classer les dossiers	3-909189-50-4	27	Saisir les chiffres et les évaluer (2 ^e partie)	3-909189-65-2
13	Utiliser la poste et les services de courrier exprès	3-909189-51-2	28	Financer des investissements	3-909189-66-0
14	Payer les factures	3-909189-52-0	29	Payer des impôts	3-909189-67-9
15	Se positionner sur le marché	3-909189-53-9	30	Gérer les rappels et les poursuites contre des clients	3-909189-68-7
Prix par module CHF 18.–			Prix forfaitaire pour l'ensemble des modules CHF 299.–		
			3-909189-38-5		

Commander :

Adresse : **VSB, case postale 607, CH 4010 Bâle**
Tél./fax : **+41/061 381 35 08**
Internet: **www.Kauffrau-Kaufmann.ch**
E-Mail: **vsb_verlag_leitner@swissonline.ch**

Rédaction : Michel Nippel (Support et Coaching), Marco Nussbaum et Dominic Strebel (économistes d'entreprise HES), Oswald Leitner (lic. droit), Philipp Leitner, Cordelia Scheibler (enseignante spécialisée en communication de bureau), Caroline Steiner (professeur dipl. d'enseignement commercial), Rolf Suter (edu-consult, responsable « master trainer »)

Conception : Tomas Nohal et Pavel Smejkal

Production : Leo Taraba

Copyright : © 2003 texte et présentation Oswald Leitner, Bâle / Suisse. L'ouvrage ainsi que ses parties sont protégés par le droit d'auteur. Toute utilisation autre que les cas autorisés par la loi nécessite l'accord écrit des éditions VSB/Verlag für Schule und Beruf à Bâle.

Première édition : juillet 2003

www.Kauffrau-Kaufmann.ch