



# Travailler à l'Etat

## Bonnes pratiques du travail mobile – Guide pour le personnel de l'Etat de Fribourg



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Service du personnel et d'organisation SPO  
Amt für Personal und Organisation POA

---

# Contenu du Guide

---

*Ce guide propose une série de recommandations destinées à l'ensemble du personnel quant à l'aménagement et la pratique du travail mobile.*

I. Bonnes pratiques des réunions à distance  
et des réunions hybrides .....3

II. Comment bien vivre le travail mobile ..... 7

III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance ..... 13

IV. Références .....19

Contact .....20



---

## I. Bonnes pratiques des réunions à distance et des réunions hybrides

---

### Durée et rythme

En visioconférence ou en conférence téléphonique, la capacité des participant-e-s est moindre (plus de stimuli qui favorisent la sortie de la réunion et moins de stimuli qui aident à maintenir le lien – croisement de regards, interpellations, etc.).

Par conséquent, il est conseillé de programmer des temps de réunion de maximum 1h30 et pas plus de 45 minutes consécutives. Faire une pause toutes les 45 minutes environ (5 minutes suffisent) pour que chacun puisse s'extraire de son ordinateur et effectuer la pause qui lui est nécessaire, avant de passer, de façon concentrée à la séquence suivante.

### Taille du groupe

A distance, la taille du groupe subit le même sort que la concentration, elle baisse. Il est conseillé de réunir **10 personnes maximum** ou de constituer des sous-groupes, si les outils utilisés le permettent.



---

# I. Bonnes pratiques des réunions à distance et des réunions hybrides

---

## Règles de communication

### En général

Quand on est concentré-e et à distance, tout peut paraître bien abrupt, voire agressif. Il est important de soigner le ton que l'on emploie. C'est pour cette raison et pour gagner en canaux de perception (verbal, non verbal, etc.) qu'il est recommandé d'utiliser la visioconférence.

Il faut également songer à placer les participant-e-s sur un pied d'égalité en matière de canal de communication. Si cela est impossible, garder en tête ce point de vigilance et faire attention à celui/celle qui est, par exemple, au téléphone/en visioconférence alors que tous les autres sont en présentiel.

### Réunions téléphoniques

Dans le cas des réunions téléphoniques à plus de deux participant-e-s, voici quelques règles à respecter pour maximiser l'interaction :

- > Donner son prénom/nom en début de prise de parole ;
- > Sonder régulièrement les participant-e-s pour recueillir leurs réactions.



---

# I. Bonnes pratiques des réunions à distance et des réunions hybrides

---

## Règles de communication

### Réunions en visioconférence

Dans le cas des réunions en visioconférence, voici quelques règles et astuces pour maximiser l'interaction :

- > Couper son micro quand on ne parle pas ;
- > Intervenir par le chat ou par des TAG communs (Techniques d'Animation Gestuelle) ;
- > Interrompre celui qui parle uniquement en cas d'apport urgent et important ;
- > Ne pas monopoliser la parole ;
- > Reformuler et récapituler régulièrement l'état des échanges ;
- > Garder une trace des échanges par une prise de note partagée ou un partage d'écran par exemple.



**Je demande  
la parole**



**Je n'entends  
pas**



**Réponse :  
Oui**



**Réponse :  
Non**

---

# I. Bonnes pratiques des réunions à distance et des réunions hybrides

---

## Règles de communication

### Les réunions hybrides

Certaines séances sont dites hybrides, soit avec une partie de l'équipe en présentiel et l'autre au téléphone et/ou en visioconférence. Voici quelques astuces pour gagner du temps et en faciliter l'animation :

- > Nommer un-e-facilitateur-trice. Cette personne veillera à ne pas perdre celles et ceux qui sont à distance et leur donnera régulièrement la parole lors des échanges ;
- > Adapter les méthodes et outils aux personnes à distance. Pour pouvoir suivre, il est nécessaire de prendre en compte les besoins des personnes à distance. Il existe de nombreuses solutions qui sont adaptables selon les besoins :
  - > le tout virtuel : adapter vos tableaux virtuels, outils de partage ou de facilitation de séance ;
  - > mixte virtuel-physique : s'assurer que les éléments physiques soient visibles et lisibles par toutes et tous.
- > Choisir le haut-parleur et limiter les micros ouverts. Parmi les personnes en présence, choisir laquelle diffuse le son, couper les haut-parleurs et les micros des autres afin d'éviter les bruits parasites ;
- > Choisir la vue pour les personnes à distance. Dans le but que les participant-e-s à distance puissent voir tout le monde, penser à par exemple :
  - > partager un laptop pour deux personnes ;
  - > projeter les informations sur un grand écran pour les personnes à distance et placer la caméra avec un grand angle ;
  - > montrer les supports physiques (tableau blanc, post-it, etc.).



---

## II. Comment bien vivre le travail mobile

Information destinée à l'ensemble du personnel

### Structurer sa journée

- > Garder des rituels d'une journée de travail, tels que se doucher, s'habiller, manger, faire des pauses, etc. ;
- > Définir les priorités de la journée, si besoin fixer les tâches dans l'agenda Outlook ;
- > Effectuer des pauses régulières durant la journée pour prendre soin de soi : prévoir 1-2 minutes toutes les 30 minutes pour faire des étirements et faire quelques mouvements, une pause d'au minimum 30 minutes pour le repas de midi. Si possible, profiter des pauses ailleurs qu'à la place de travail mobile.



---

## II. Comment bien vivre le travail mobile

Information destinée à l'ensemble du personnel

### Délimiter la vie professionnelle et la vie privée

Il est important, dans la mesure du possible, de continuer à bien faire la différence entre le travail et le temps libre. Travailler à la maison tout en maintenant une vie commune « rapprochée » peut contribuer à intensifier les éventuelles tensions avec les personnes proches (partenaires, conjoint-e-s et/ou les enfants).

#### Avec les supérieur-e-s et collègues

- > Clarifier avec son/sa supérieur-e et/ou son équipe les moments de travail et les disponibilités nécessaires. Parler de la compatibilité avec les obligations familiales et des contraintes qui peuvent en découler ;
- > Indiquer dans son agenda Outlook les moments durant lesquels il n'y a pas de disponibilité pour le travail (durant la journée ordinaire et avec l'accord de son/sa supérieur-e hiérarchique).





---

## II. Comment bien vivre le travail mobile

Information destinée à l'ensemble du personnel

### Délimiter la vie professionnelle et la vie privée

#### Avec les proches

- > Définir la nouvelle routine quotidienne : horaires de travail, heures de repas, planning des activités communes et individuelles, moments de garde des enfants, tâches ménagères, etc. ;
- > Donner la possibilité à chaque membre de la famille de prendre du temps pour soi ;
- > Planifier régulièrement des discussions familiales afin de savoir comment chacun-e se sent dans l'organisation définie et si d'autres besoins apparaissent ;
- > Ne pas hésiter à demander de l'aide si besoin.

#### Soi-même (personnel)

- > Commencer la journée de travail consciemment, par exemple toujours avec la même routine : allumer l'ordinateur, lire ses emails, etc. ;
- > Prioriser et noter les tâches plus régulièrement qu'au bureau ;
- > Terminer la journée de travail consciemment en la terminant par un rituel de « clôture », par exemple en faisant de l'ordre sur le bureau, en notant les priorités pour la journée suivante ou en allant faire une petite marche.



---

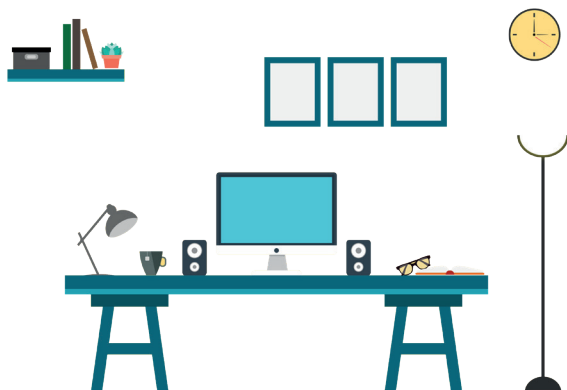
## II. Comment bien vivre le travail mobile

### Information destinée à l'ensemble du personnel

#### Aménager sa place de travail

Les conditions ergonomiques à la maison ne sont peut-être pas aussi bonnes qu'au bureau.

- > Aménager aussi bien que possible la place de travail (espace de travail dédié, lumière du jour, etc.) et si possible à l'écart de potentielles sources de distraction (enfants, lessive, télévision, etc.) ;
- > Avoir une bonne connexion internet ;
- > Si le travail mobile se fait dans un espace de vie en commun, changer symboliquement de « décor » en début et fin des moments de travail, par exemple en mettant une nappe sur la table ou des sets lors des repas ;
- > Mettre de l'eau sur la place de travail mobile ;
- > Varier les postures : se lever régulièrement, se dégourdir les jambes, s'asseoir dans différentes positions ;
- > Le SECO [donne quelques conseils pratiques utiles](#) ;
- > Respecter les règles liées à la confidentialité et à la protection des données (par ex. verrouiller l'accès à l'ordinateur lorsque l'on ne l'utilise pas, conserver les documents de travail à l'abri des regards, si possible sous clé).



---

## II. Comment bien vivre le travail mobile

Information destinée à l'ensemble du personnel

### Rester en mouvement

- > Faire régulièrement des pauses d'1-2 minutes en effectuant quelques mouvements et des étirements ;
- > Planifier des plages horaires pour l'activité physique, au moins autant que lors d'une journée de travail au bureau ;
- > Prévoir des promenades au grand air, tout en respectant les règles de conduite et d'hygiène de l'Office fédéral de la santé publique en vigueur.



---

## II. Comment bien vivre le travail mobile

---

### Information destinée à l'ensemble du personnel

#### Maintenir les contacts sociaux

Les contacts et les interactions sociales informelles sont une partie importante des journées de travail.

- > Choisir consciemment les canaux de communication (téléphone, messagerie, emails, visioconférence) pour continuer à soigner les contacts ;
- > Lors de communication par e-mail :
  - > Rester succinct : peu de phrases avec description des actions effectuées ou attendues. Si ceci n'est pas possible, la communication par téléphone, voire par vidéo-conférence ou rencontre, doit être privilégiée ;
  - > Utiliser un langage neutre (pas de sarcasmes), il peut vite y avoir des malentendus, relire les messages avant leur envoi.
- > Utiliser un langage clair et précis ;
- > Veiller à reformuler et à valider la compréhension des messages d'autrui plus qu'à l'accoutumée en raison des messages non-verbaux absents ou tronqués par téléphone, message et e-mail ;
- > Continuer à échanger avec les collègues sur les dossiers et projets ;
- > Soigner également les échanges informels avec l'équipe : prévoir du temps pour parler d'autre chose que du travail ;
- > Continuer à nourrir les contacts qui font du bien, prendre des nouvelles des proches.



---

### III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance

#### Information destinée aux responsables d'équipe-s

Gérer une équipe à distance n'est pas toujours chose aisée. Voici quelques astuces afin de créer un cadre propice à la construction d'une stratégie de gestion à distance.

#### Donner un cadre clair

Dans le contexte du travail mobile, au-delà du respect des règles en vigueur, la tâche du responsable consiste à instaurer un cadre clair, connu par l'ensemble de l'équipe en amont (ex. disponibilité, jours de travail, etc.). Les modalités du travail mobile sont réglées par convention.

#### Trouver le bon équilibre entre contrôle et confiance

L'équilibre entre confiance et contrôle reste la question la plus sensible que se pose les responsables dans le cadre du travail mobile. Il est largement admis que la supervision et le contrôle directs ne conviennent pas à la gestion des collaborateurs-trices à distance. Le responsable doit instaurer une méthode de suivi pour apprécier le travail effectué et se mettre d'accord en amont sur les objectifs et les livrables à produire. Ce suivi doit être raisonnable et proportionné au nombre de jours de travail à distance. On a généralement la tentation de vouloir contrôler davantage le/la collaborateur-trice qui travaille à distance, or on demande rarement à un/une collaborateur-trice présent-e dans l'entreprise de faire un rapport quotidien de ses activités.

Du côté du/de la collaborateur-trice, la possibilité de se voir accorder des journées de travail mobile repose sur son autonomie dans ses activités, ses compétences et également sa motivation. Si le/la responsable estime que le/la collaborateur-trice dispose du professionnalisme suffisant pour exercer sa mission à distance, il n'y a aucune raison de ne pas lui accorder sa confiance. Dans le cas contraire, le motif du refus devrait être expliqué sur base de faits concrets.

---

### III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance

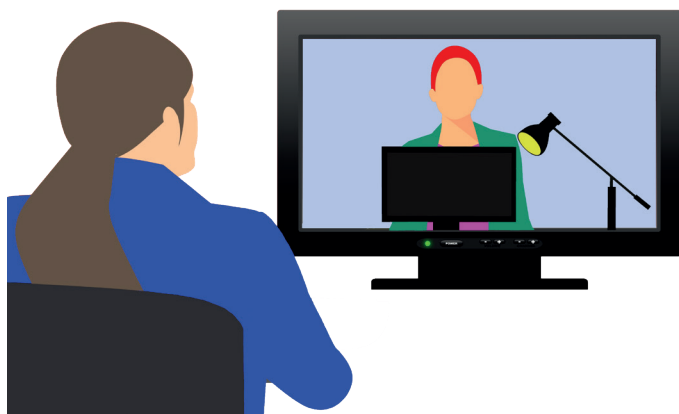
Information destinée aux responsables d'équipe-s

#### Donner un feedback

En situation de travail mobile, chacun-e étant isolé-e du reste de l'équipe, le besoin de retour sur son travail peut être décuplé selon le/la collaborateur-trice. Donner du feedback permet de créer un lien entre les membres de l'équipe, de donner un sentiment d'appartenance au groupe qui peut être mis à mal par le travail mobile, même usuel et volontaire.

De plus le feedback a plusieurs bienfaits qui contribuent à :

- > valoriser les compétences ;
- > répondre à un besoin naturel de reconnaissance ;
- > motiver et favoriser l'engagement ;
- > structurer et améliorer le travail.



### III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance

#### Information destinée aux responsables d'équipe-s

##### Donner un feedback

Comment donner du feedback pour que cela soit constructif pour l'ensemble des parties ?

1. **Enoncer des situations et des faits concrets** (j'ai vu, j'ai observé, j'ai lu, etc.). Il est important de toujours commencer un feedback par des éléments factuels ;
2. **Exprimer son ressenti** (ce que je pense, ce que cela a provoqué en moi, etc.). Ne passer pas trop vite sur cette étape, elle permet d'expliquer à votre interlocuteur-trice pourquoi son attitude vous a plu/déplu. Ce n'est pas la personne qui est remise en cause, mais une attitude dans une situation donnée ;
3. **Discuter** (ce que j'en déduis, ce que j'en pense, ce que tu as à dire, etc.). Laisser toujours la personne réagir face à votre feedback, car il favorise une culture du dialogue ;
4. **Décider des actions futures** (ce que je désire faire, ce que je désire que tu fasses, etc.).

Un feedback positif peut se donner par oral, par écrit, par téléphone. Il devrait idéalement suivre la même logique quel que soit son support. Un feedback négatif se donne de préférence de vive voix.



---

### III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance

Information destinée aux responsables d'équipe-s

#### Assurer un travail efficient et productif

Il est de la responsabilité du/de la chef-fe d'équipe d'assurer l'efficience d'une équipe à distance : les collaborateurs-trices ne vont pas être magiquement efficaces et confiant-e-s, en particulier s'ils/elles n'ont jamais travaillé de cette manière auparavant. Voici quelques outils et perspectives pour tirer le meilleur de ce nouvel environnement.

#### Rester disponible pour ses collaborateur-trices

Informers son équipe de sa disponibilité, et les enjoindre à prendre contact en cas de question, blocage, problème, etc., comme s'ils/elles étaient en présentiel.

#### Anticiper et expliciter pleinement les problèmes pour la recherche de solutions

Dans le domaine du pilotage, le/la responsable d'équipes à distance doit être capable de donner de la visibilité sur le développement de l'entité afin de fixer le cap et de donner du sens aux évolutions et priorités retenues. Sans vision d'ensemble et contexte clarifié, pour les collaborateurs-trice-s c'est un peu comme résoudre un problème de maths sans avoir l'ensemble des informations.





---

### III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance

Information destinée aux responsables d'équipe-s

#### **Assurer un travail efficient et productif**

Fixer des petits objectifs plutôt que des projets à large échéance

En fixant des objectifs plus petits (réalisables en moins d'une semaine), le responsable augmente la visibilité auprès de son équipe à distance. Plutôt que d'attribuer un grand projet, dont les contours et livrables sont parfois flous et distants, les progrès réalisés peuvent être vérifiés à chaque petit jalon atteint. Cela permet également de détecter les problèmes potentiels tout au long du processus afin de ne pas avoir à faire marche arrière et corriger le résultat final.

La meilleure façon de fixer des objectifs plus petits est de revenir en arrière par rapport aux objectifs globaux du projet. Si l'équipe doit réaliser un grand projet d'ici octobre, que doit-il se passer avant cette date ? En documentant les étapes puis en les décomposant, le/la chef-fe d'équipe peut définir des objectifs plus petits pour chaque individu ou service, permettant un travail plus rapide sans distraction.



---

### III. Comment bien gérer son/ses équipe-s à distance

Information destinée aux responsables d'équipe-s

#### Assurer un travail efficient et productif

Planifier à l'avance pour désamorcer les problèmes

Configurer un moyen clair pour que les équipes distantes puissent signaler les problèmes. S'assurer qu'il leur est facile de communiquer la gravité du problème, le temps et les ressources nécessaires pour le résoudre ainsi que le degré de résolution critique du problème jusqu'à l'achèvement du projet.

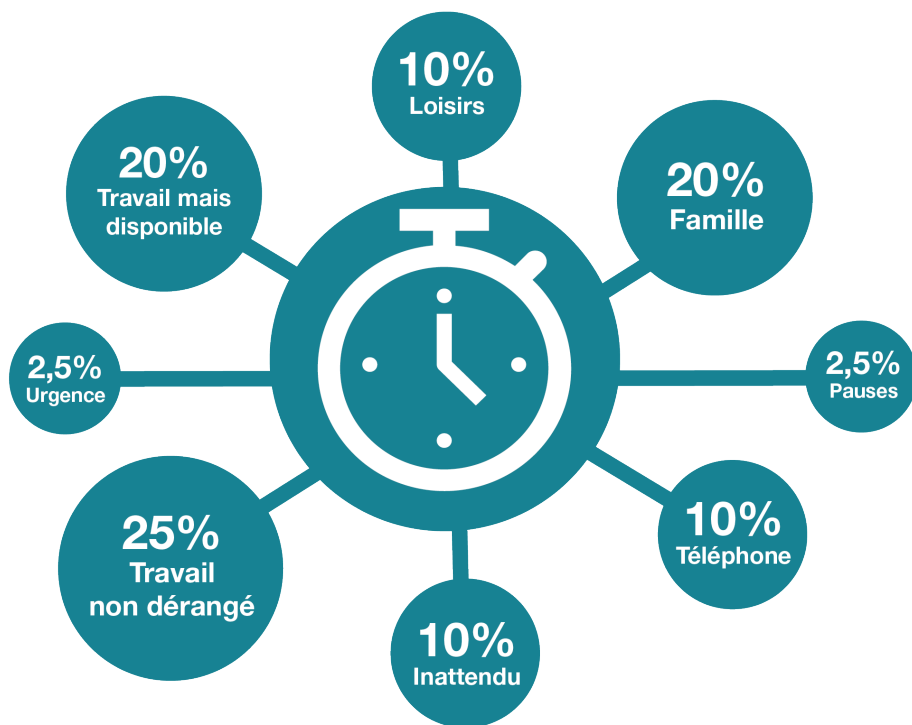
Une critique récurrente des travailleurs mobiles est que leurs gestionnaires ne les écoutent pas en cas de problème, conduisant à une réalisation des tâches décevante pour le travailleur et le gestionnaire – ainsi qu'un environnement de travail négatif. Il ne faut pas oublier que le maintien de relations de travail positives peut être plus difficile pour les personnes physiquement séparées, et signaler des problèmes en l'absence de conversation en face-à-face peut sembler gênant. Afin de contourner ces potentiels problèmes, il est recommandé de planifier pour que les collaborateurs-trices sachent comment communiquer un problème et comment il sera abordé. Cependant, si la question n'est pas urgente, rien ne vaut une discussion en présentiel pour régler les situations problématiques.



## IV. Références

---

- > **Worklab.fr** – [mini guide de survie aux réunions à distance](#)
- > **Meta-media.fr** – [les six pratiques clés pour bien manager ses équipes en télétravail](#)



*% estimés d'une journée d'éveil de 16h*

## Contact

### **Service du personnel et d'organisation SPO**

Rue Joseph-Piller 13

1701 Fribourg

T + 41 26 305 32 52

[www.fr.ch/spo](http://www.fr.ch/spo)

[spo@fr.ch](mailto:spo@fr.ch)

