



Guide manager

Le télétravail chez Manpower



Manpower®

Les enjeux managériaux du télétravail

Le télétravail se veut être un facteur de performance et de motivation. Pour qu'il soit un succès, le collaborateur doit être autonome ; la cohésion et la dynamique d'équipe doivent être conservées. L'autonomie est définie comme : la "capacité de quelqu'un à être autonome, à ne pas être dépendant d'autrui ; caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose". Si votre collaborateur n'est pas autonome lorsqu'il télétravaille, qu'il ne parvient pas à faire ce qui est attendu de lui, vous pouvez, en tant que manager, modifier, suspendre, refuser voire arrêter cette modalité de travail.

Mon rôle et mes responsabilités en tant que manager

- **Être garant** de la continuité de l'activité, du service et des ouvertures agence...
- **S'assurer** que le contexte est favorable, que le collaborateur est autonome pour faire du télétravail, que ses activités sont télétravaillables et qu'il ne perd pas en efficacité du fait du télétravail.
- **Anticiper** la planification des jours en présentiel (réunions, formations...) et des jours en télétravail.
- **Formaliser** les validations, refus ou modifications des jours de télétravail dans Portail RH.
- **Contrôler** le respect du plafond de jours de télétravail par vos collaborateurs.
- **Respecter** les horaires de travail de vos collaborateurs (repos, déconnexion, charge de travail ...).
- **Veiller** au bon fonctionnement du télétravail en entretenant l'esprit d'équipe, le collectif, la cohésion.
- **Être attentif** au bien-être de vos collaborateurs.
- **Être exemplaire** en anticipant l'organisation et en veillant à l'équité au sein de l'équipe.



QUELQUES IDÉES POUR QUE CE SOIT UN SUCCÈS

- **Informier** : À la publication de l'accord, prévoyez d'organiser une réunion avec votre équipe pour en discuter et expliquer ce nouveau cadre. Présentez les supports (guide et FAQ).
- **Organiser** : Coconstruisez avec votre collaborateur une feuille de route / un planning (mensuel, révisé de façon hebdomadaire) afin d'organiser son travail (cf. exemples d'activités télétravaillables" ci-après).
- **Mesurer** : Définissez des indicateurs pour favoriser l'autonomie du collaborateur en télétravail (quelques exemples en FAQ, question 6).
- **Débriefez** : Réalisez des bilans individuels et collectifs après quelques mois de mise en place et à tout moment en cas de besoin.

COMMENT ÇA MARCHE ?

- Le collaborateur doit faire, sur Portail RH /dossier administratif/télétravail, une **demande initiale de télétravail** (même s'il pratique le télétravail depuis plusieurs mois). Au même moment, il doit y déposer ses attestations (assurance et honneur). Cela conditionne le démarrage du télétravail.
- Vous devez **lui répondre via l'outil sous 10 jours** :
 - Si vous refusez : motivez et expliquez.
 - Si vous acceptez : la période d'adaptation commence (6 mois pour Référence Intérim, 2 mois pour les autres).
- **Discutez ensemble de l'organisation du télétravail** (jour, rythme...) sur la base des contraintes de l'entité. Rappelez lui que les **réunions en présentiel ainsi que les formations en présentiel ont priorité sur le télétravail**.
- Rappelez au collaborateur que la **saisie des jours de télétravail** est obligatoire **sur Portail RH avant le 3 du mois pour le mois en cours**.
- **Validez sur Portail RH** en début de chaque mois, les **demandes de jours de télétravail**.
- **Planifiez et communiquez le plus tôt possible les jours voire les périodes où le présentiel est requis**.

DÉLAIS À CONNAÎTRE

- **Répondre à une demande initiale de télétravail régulier : 10 jours**, via Portail RH.
- **Délai de prévenance minimum pour annuler une journée de télétravail : 48h** dans la mesure du possible.
- **Délai de prévenance pour mettre fin au télétravail (pendant la période d'adaptation) : 15 jours** (par mail, avec le motif de l'arrêt).
- **Délai de prévenance pour mettre fin au télétravail (hors période d'adaptation) : 1 mois, dérogation à 2 mois** si nécessaire (après entretien avec le collaborateur).

CAS DE REFUS

- **Critères contextuels** : la taille, l'effectif ou l'organisation de l'équipe / agence / MOS / cabinet ne le permet pas.
- **Critères individuels** : le collaborateur ne remplit pas les critères d'éligibilité.

CAS DE SUSPENSION

- Le collaborateur **ne remplit plus les critères d'éligibilité** (exemple : autonomie).
 - **Raisons opérationnelles spécifiques**.
 - **Contexte particulier d'équipe**.
 - **Problème de connexion** : suspension jusqu'au rétablissement d'une connexion suffisante pour télétravailler.
- Consultez votre RRH pour toute suspension supérieure à 1 mois.

CAS DE RÉEXAMEN

- Le collaborateur ne remplit plus les critères d'éligibilité (exemple : autonomie).
- Changement de poste.
- Déménagement du salarié.

BON À SAVOIR

- Des formations dédiées seront disponibles à compter de novembre 2022.
- Besoin d'aide ou de précision? Contactez votre RRH
- Une question générique ? teletravail@manpower.fr

LIENS UTILES

- > [Guide pour tous](#)
- > [Accord télétravail](#)
- > [Formations](#)

Exemples d'activités télétravaillables

Activités NON TÉLÉTRAVAILLABLES	Activités à privilégier (selon les cas) EN TÉLÉTRAVAIL	Activités à privilégier (selon les cas) SUR SITE
Accueil physique	Travaux "de fond" qui nécessitent de la concentration et de l'analyse. Exemples : sourcing, mise à jour du vivier, des annonces, travail en profondeur des CVthèques, base de données clients (GSD); traitement des réclamations; appels aux clients pour obtenir des données en vue d'établir les contrats...	Entretien annuel, professionnel, points RH clés de l'année.
Administratif : déclarations des arrêts, mise à jour des dossiers clients/intérimaires ; facturation... lorsque l'accès à distance aux outils (Pixid, Ciris...) n'est pas stable	Administratif : déclarations des arrêts, mise à jour des dossiers clients / intérimaires... ; facturation... dès lors que l'accès à distance fonctionne bien.	Séances de travail collectif, exemples : ateliers d'amélioration continue; réunions de service.
MOS : selon activité et besoins du client	Rédaction de synthèse d'entretien, comptes-rendus...	Intégration / Formation de nouveaux collaborateurs.
Déplacement / Visite client	Formations en distanciel	Réponse aux commandes urgentes qui nécessitent du travail collaboratif et de l'échange d'information en temps réel.
Soins infirmiers		
Gestion du courrier		
Maintenance / travaux		
Surveillance ou sécurité des locaux		
Tests intérimaires en présentiel		



Le télétravail chez Manpower



1 / Est-ce que je suis obligé de mettre en place du télétravail dans mes équipes ?

Il n'y a pas d'obligation à mettre en place du télétravail : l'accord télétravail permet de définir le cadre d'application de ce mode d'organisation du travail. Il en définit les critères individuels (autonomie, ancienneté, entité concernée, activité télétravaillable, ...) et contextuels (enjeux commerciaux spécifiques, agence nouvelle, effectifs dégradés, ...) d'éligibilité qui me permettent d'apprécier sa faisabilité au niveau de mon entité.

2 / L'équipe a conservé l'organisation télétravail mise en place depuis la crise sanitaire, pouvons-nous garder la même organisation ?

Les chartes et pratiques sur le télétravail antérieures expirent toutes au 31 octobre 2022 du fait de l'entrée en vigueur de l'accord au 1^{er} novembre 2022. Tout collaborateur qui souhaiterait faire du télétravail à compter du 1^{er} novembre devra vous en faire formellement la demande selon les modalités requises. Votre organisation doit être conforme au cadre donné par l'accord télétravail. Pour toute situation particulière, contactez l'équipe RH (avenant télétravail en cours, situation médicale...).

3 / Est-ce de ma responsabilité de manager de vérifier que mes collaborateurs ont rempli et renvoyé leur attestation sur l'honneur et l'attestation d'assurance multirisque habitation demandée pour le télétravail ?

Dans le cadre de la demande de télétravail, vous recevez les documents demandés pour la mise en place du télétravail. Vous devez les vérifier avant de valider la demande. Un deuxième contrôle sera réalisé par la DRH.

4 / Que se passe-t-il si je ne réponds pas à une demande de télétravail dans les 10 jours impartis ?

Il est impératif de formaliser votre décision (accord - ou refus) sur l'outil Portail RH en cas de réception d'une demande de télétravail. En pratique, le Portail RH ne devrait être qu'une formalisation de vos échanges informels préalables avec vos collaborateurs qui souhaitent faire du télétravail. Si vous êtes absent au moment de la demande, vous devrez répondre à votre retour.

5 / Comment débute et comment se termine la période d'adaptation ?

Une fois que vous avez accordé à un collaborateur la mise en place du télétravail, une période de 2 à 6 mois dite d'adaptation couvre le démarrage du télétravail et permet d'apprécier si celui-ci est concluant (selon le rattachement : 6 mois pour Référence Intérim, 2 mois pour les autres). Elle commence ainsi concrètement le premier jour de télétravail effectif.

Si la période d'adaptation est satisfaisante, il n'y a pas de formalisme pour en signifier sa fin et la poursuite du télétravail. Nous vous encourageons cependant à anticiper

l'échéance et faire un point avec votre collaborateur en amont pour échanger sur le caractère concluant ou non du télétravail. Si vous choisissez d'y mettre fin, il vous faudra alors le notifier par écrit à votre collaborateur, en lui expliquant les raisons de cet arrêt. Vous devez également prévenir votre gestionnaire paie qui indiquera la fin du télétravail dans le dossier administratif de votre collaborateur (Portail RH).

6 / Comment puis-je évaluer le degré d'autonomie de mon collaborateur ?

L'autonomie est l'un des principaux critères d'éligibilité et de succès du télétravail. Dans le cadre des objectifs / feuille de route que vous établissez habituellement avec vos collaborateurs, vous pouvez inclure un volet sur les tâches à réaliser en télétravail. Entendez-vous sur ce qui doit être fait, le type de tâche à accomplir et des indicateurs de suivi. Vous pouvez par exemple vous inspirer des "Repères Commerciaux", ou des objectifs annuels que vous avez fixés.

Le télétravail peut être une bonne occasion de réaliser des tâches de fond et/ou qui nécessitent de la concentration (rédaction de synthèses d'entretien, formation en distanciel, mise à jour du vivier, CVthèque à creuser, dossiers commerciaux à compléter, réaliser du push, ...). Planifiez la semaine/le mois de travail pour favoriser ces tâches les jours de télétravail et rendre la journée de télétravail aussi efficace que si elle avait été faite sur site. Faites des points avec vos collaborateurs au retour de leur journée de télétravail pour vous assurer que ce qui avait



Le télétravail chez Manpower



été convenu a été réalisé. La tenue des engagements est un bon indicateur d'autonomie de votre collaborateur. Il peut s'agir d'indicateurs tels que : avoir positionné 5 CV par commande urgente, avoir appelé X entreprises de son fichier client, avoir contacté X collaborateurs de son fichier Talents pour mise à jour, ...

7 / Est-ce que je peux imposer un jour de présentiel commun à toute mon équipe ?

Oui, le manager pilotant l'organisation et la répartition du télétravail en fonction des besoins de service, vous pouvez organiser le télétravail en jours fixes/flottants/les deux. Vous pouvez ainsi identifier un ou des jours dans la semaine où il n'est pas possible de poser du télétravail, (ex. : jour hebdomadaire fixe de réunions / entretiens notamment pour préserver l'esprit d'équipe, le collectif, la cohésion). Dans la mesure du possible, vous devez organiser le télétravail en associant les collaborateurs et essayer de prendre en compte leurs souhaits respectifs.

8 / Un de mes collaborateurs pose du télétravail au dernier moment. Quelles sont mes options ?

L'un des principes de l'accord télétravail est l'anticipation. Dans ce cadre, le manager et le salarié ont tous deux un devoir mutuel de donner de la visibilité à l'autre. La planification prévisionnelle du télétravail se fait mensuellement. Rappelez la règle à votre collaborateur. Aussi, vous avez tout à fait le droit de refuser une demande de dernière minute en lien avec l'organisation. Vous pouvez aussi lors de cas exceptionnels et en fonction du contexte (urgence personnelle par exemple), l'autoriser.

9 / En télétravail, mon collaborateur ne répond pas aussi vite à mes messages urgents que lorsqu'il travaille sur site. Ai-je des recours ?

Mon collaborateur doit rester joignable en fonction de son poste, de ses obligations professionnelles et de ses horaires le cas échéant, et ce dans le respect du droit à la déconnexion. Si j'ai régulièrement des difficultés à le joindre et sans justification légitime (réunion, pause déjeuner, ...) de sa part, je commence par lui rappeler les règles. Si malgré ces échanges la situation perdure, je devrais évoquer cette situation dysfonctionnelle avec ma ligne hiérarchique et mon RRH.

10 / Est-ce qu'un collaborateur peut télétravailler ailleurs que depuis son domicile ?

Exceptionnellement oui, après concertation avec vous. Le collaborateur doit vous indiquer l'adresse et fournir une attestation d'assurance au titre du télétravail du lieu concerné.

11 / Quelles formations dédiées au télétravail vais-je trouver sur powerYOU pour moi et mon équipe ? Par exemple, existe-t-il des formations qui pourraient m'aider à apprendre à manager à distance et le management hybride ?

Différentes formations vont être proposées à compter de novembre 2022 sur powerYOU.

12 / J'ai des questions spécifiques pour un collaborateur concernant la mise en œuvre du télétravail, à qui dois-je m'adresser ?

Votre RRH peut vous renseigner. Lorsqu'il ne s'agit pas de questions spécifiques pour un collaborateur mais des questions génériques sur l'accord en lui-même ou sur les guides télétravail, vous pouvez également nous écrire à teletravail@manpower.fr. L'équipe RH vous répondra.

