
« Comment les pratiques organisationnelles et managériales influencent-elles la charge de travail perçue des managers de l'Office de la Naissance et de l'Enfance ? »

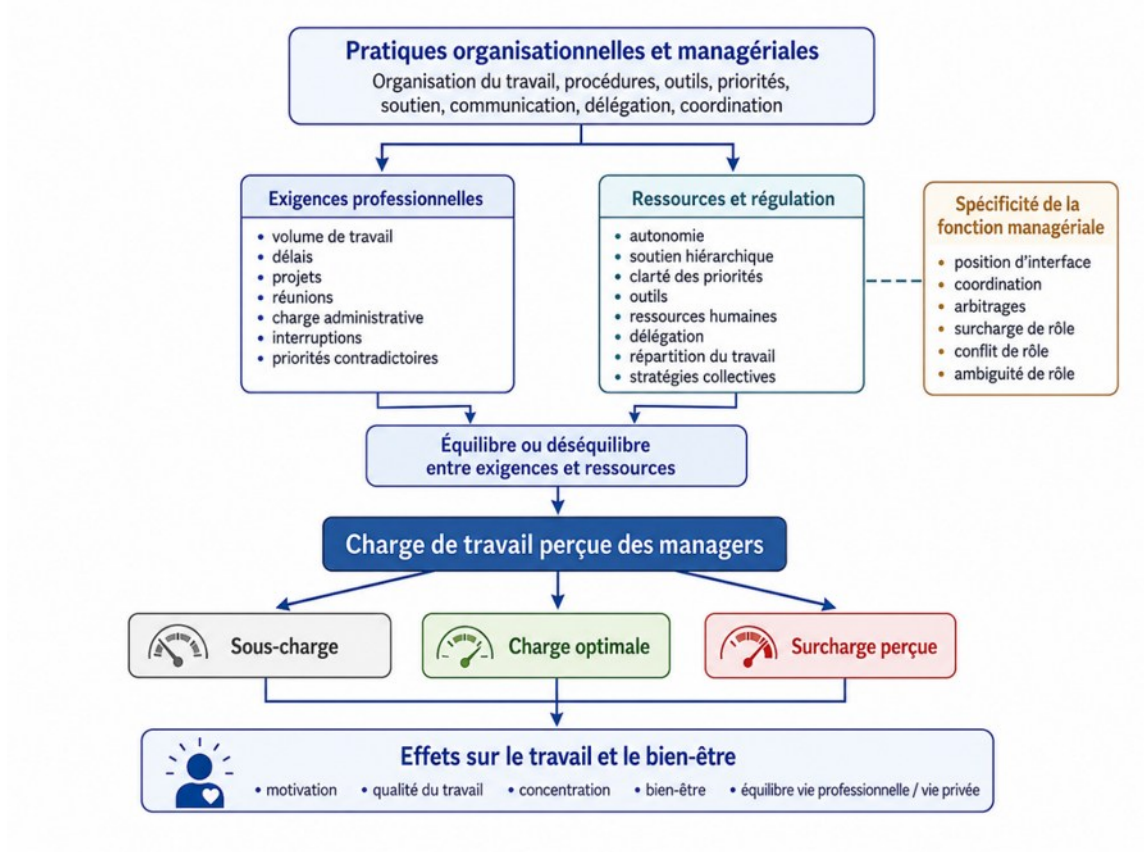
ANNEXES

Table des matières des annexes

- 1. Annexe 1 - Illustrations et tableaux relatifs au cadre théorique et méthodologique**
- 2. Annexe 2 – Figures, tableaux et schéma de synthèse mobilisés dans l’analyse des résultats et la discussion**
- 3. Annexe 3 – Données issues des réponses au questionnaire, classées par question**
- 4. Annexe 4 – Questionnaire diffusé dans le cadre de l’étude exploratoire**
- 5. Annexe 5 – Échanges relatifs à l’autorisation et à la diffusion du questionnaire**

Annexe 1 - Illustrations et tableaux relatifs au cadre théorique et méthodologique

Illustration 1 - Cadre d'analyse de la charge de travail perçue des managers



Source : élaboration propre générée par IA à partir du cadre théorique mobilisé

Tableau 1 - Articulation entre le cadre théorique et l'enquête exploratoire

<i>Modèle, concept ou dimension mobilisée</i>	<i>Dimensions analysées</i>	<i>Apport pour l'analyse</i>	<i>Lien avec l'enquête exploratoire</i>
<u>Charge prescrite, réelle et perçue</u>	Écart entre travail attendu, travail effectivement réalisé et travail subjectivement vécu	Comprendre pourquoi la charge ne se limite pas au volume de tâches, mais dépend aussi du vécu et des conditions concrètes de travail	Questions sur la charge actuelle, les situations de surcharge ou de sous-charge et le vécu du travail
<u>Job Demand-Control-Support</u>	Exigences professionnelles, autonomie, soutien social	Identifier les situations dans lesquelles une charge élevée devient plus difficile à soutenir	Questions sur le volume de travail, les délais, l'autonomie, le soutien et les marges de manœuvre
<u>Job Demands-Resources</u>	Demandes professionnelles et ressources disponibles	Distinguer ce qui alourdit la charge de ce qui permet de la réguler	Questions sur les facteurs de surcharge, les moyens disponibles, les outils, la clarté des priorités et les ressources
<u>Tensions de rôle</u>	Surcharge de rôle, conflit de rôle et ambiguïté de rôle	Analyser la spécificité de la fonction managériale et la position d'interface des managers	Questions sur les priorités contradictoires, les responsabilités multiples, la coordination et les arbitrages
<u>Pratiques organisationnelles</u>	Procédures, circuits de validation, circulation de l'information, répartition des tâches, outils, ressources humaines	Comprendre comment l'organisation peut faciliter ou complexifier le travail	Questions sur les procédures, les moyens, les outils, les priorités et l'organisation du travail
<u>Pratiques managériales</u>	Soutien, communication, délégation, reconnaissance, clarification, régulation	Comprendre comment le management peut soutenir ou alourdir la charge perçue	Questions sur le soutien, les stratégies individuelles et collectives, la délégation et la régulation
<u>Effets de la surcharge durable</u>	Fatigue, stress, motivation, qualité du travail, bien-être	Identifier les conséquences possibles d'une surcharge qui s'installe dans le temps	Questions sur les impacts ressentis, le bien-être, l'équilibre personnel et les leviers d'amélioration

Tableau 2 - Structuration de l'analyse des résultats à partir du cadre théorique

<i>Axe d'analyse des résultats</i>	<i>Questions mobilisées</i>	<i>Références au cadre théorique</i>	<i>Annexe 1</i>
<u>Portrait des répondants et caractéristiques de la population répondante</u>	Q1–Q2	Position managériale ; diversité des situations managériales ; logique exploratoire de l'étude	Figure 1
<u>Autonomie et marges de manœuvre des managers</u>	Q3–Q4	Karasek : latitude décisionnelle ; JD-R : autonomie comme ressource ; Charge perçue comme équilibre entre exigences et ressources	Tableau 3
<u>Charge de travail perçue : niveau, fréquence et nature</u>	Q5–Q6–Q7	Charge prescrite, réelle et perçue ; dimension subjective de la charge ; Surcharge quantitative et qualitative	Figure 2
<u>Sous-charge, surcharge ponctuelle et surcharge durable</u>	Q8–Q9–Q10–Q11–Q12	Continuum sous-charge / charge optimale / surcharge ; surcharge ponctuelle et surcharge chronique ; spécificité de la charge managériale	Figures 3, 4, 5
<u>Facteurs organisationnels et managériaux associés à la surcharge</u>	Q13–Q14–Q16	JD-R : demandes professionnelles ; pratiques organisationnelles et managériales ; surcharge quantitative et qualitative ; tensions de rôle	Figures 6, 7, 8
<u>Ressources et stratégies de régulation mobilisées par les managers</u>	Q17–Q18–Q19–Q20–Q21–Q22–Q23–Q26–Q27	JD-R : ressources professionnelles ; Karasek : autonomie et soutien social ; Pratiques managériales comme mécanismes de régulation de la charge ; Tensions de rôle : arbitrages et gestion des contraintes	Figures 10, 11, 12, 13, 16
<u>Conditions organisationnelles de régulation de la charge</u>	Q15	Clarté des priorités ; répartition des tâches ; outils et procédures ; soutien organisationnel ; ressources disponibles	Figure 9
<u>Effets perçus sur le travail, la motivation et le bien-être</u>	Q24–Q25–Q28–Q29	JD-R : déséquilibre entre demandes et ressources ; Siegrist : équilibre effort-récompense ; reconnaissance et équité ; effets d'une surcharge durable	Figures 14, 15, 17
<u>Leviers d'amélioration et recommandations issues du terrain</u>	Q30–Q31–Q32–Q33–Q34	JD-R : renforcer les ressources / réduire les demandes ; Karasek : autonomie et soutien ; pratiques organisationnelles et managériales ; rôle du manager dans la régulation du travail	Figure 18, Tableau 4

Annexe 2 – Figures, tableaux et schéma de synthèse mobilisés dans l’analyse des résultats et la discussion

Sauf mention contraire, les figures et tableaux présentés dans cette annexe sont issus de l’enquête exploratoire menée auprès des managers de l’ONE en 2026

Figure 1 – Répartition des répondants selon la taille de l'équipe encadrée et l'ancienneté managériale

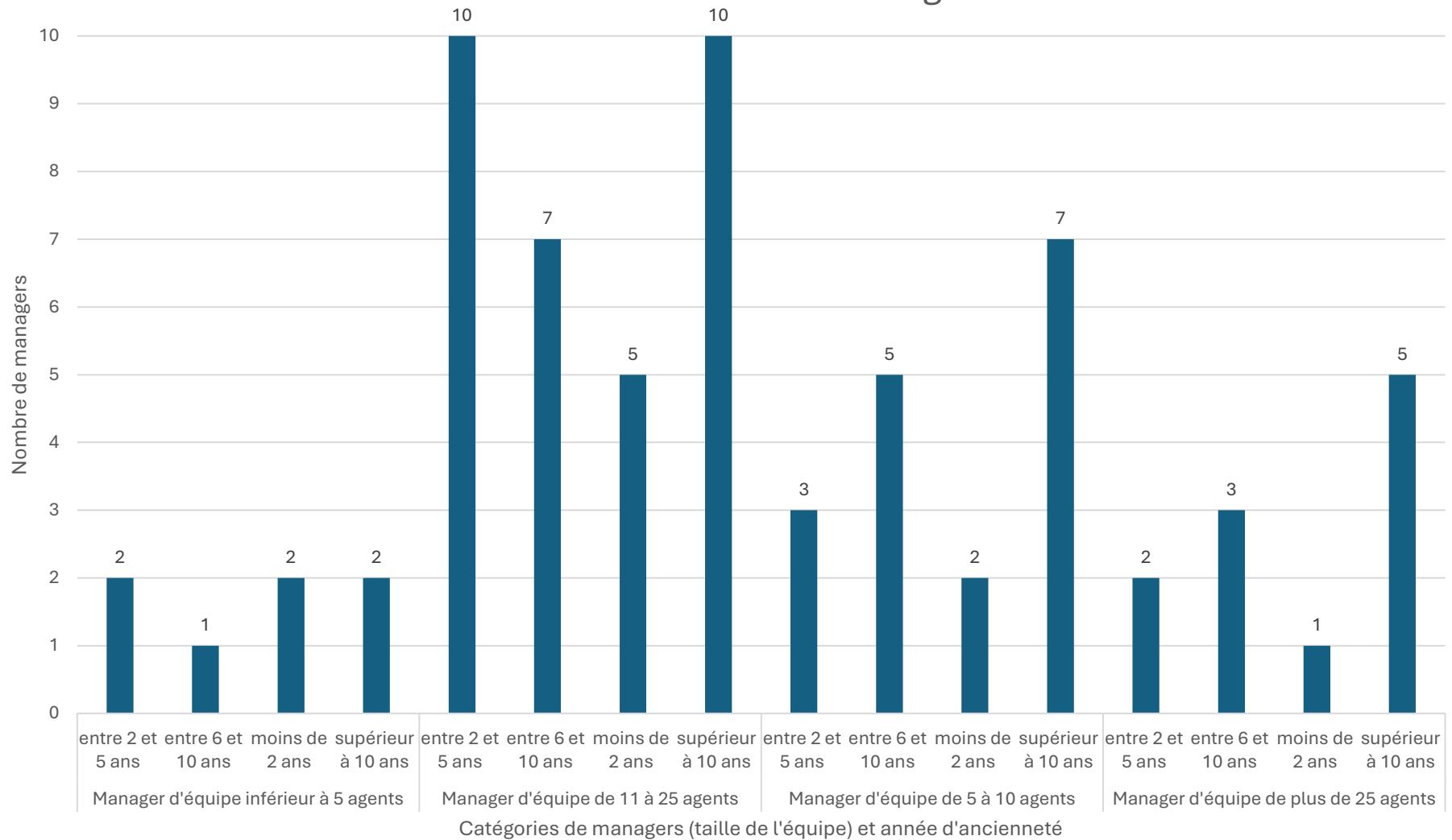


Tableau 3 - Niveau moyen de charge de travail perçue

	Echelle	Taille de l'échantillon (N)	Max	Min	Moyenne	Moyenne rapportée à l'échelle max.
niveau d'autonomie dans le cadre de votre fonction	1 à 10	67	10	1	7,79104478	77,91%
niveau d'autonomie dans la gestion de la charge de travail	1 à 5	67	5	1	4,02985075	80,60%

Figure 2 – Caractère ponctuel ou constant de la charge de travail perçue

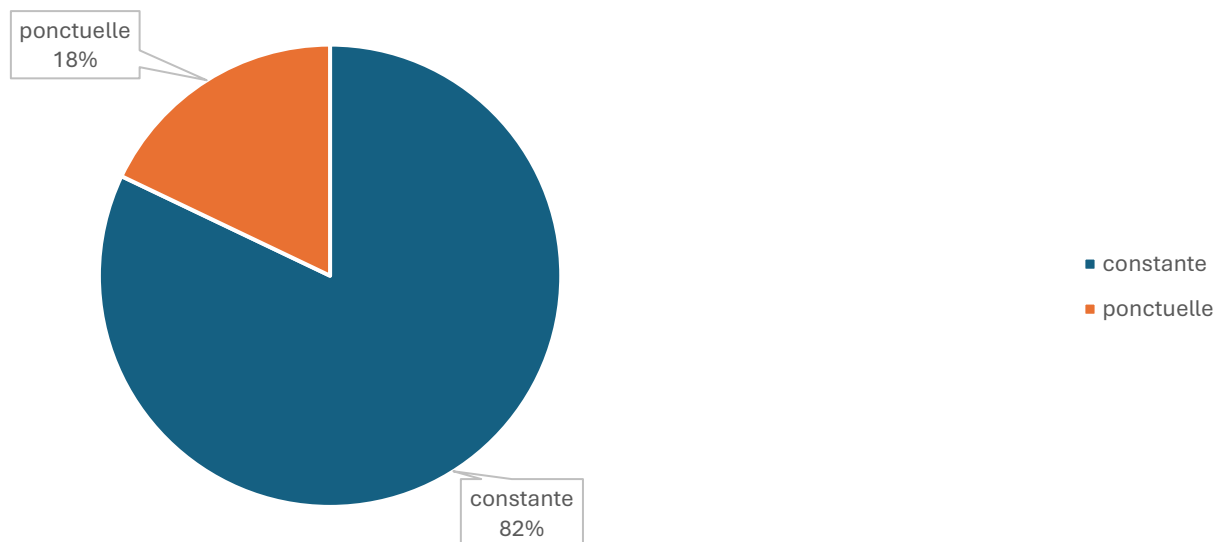


Figure 3 – Managers déclarant une situation de sous-charge de travail

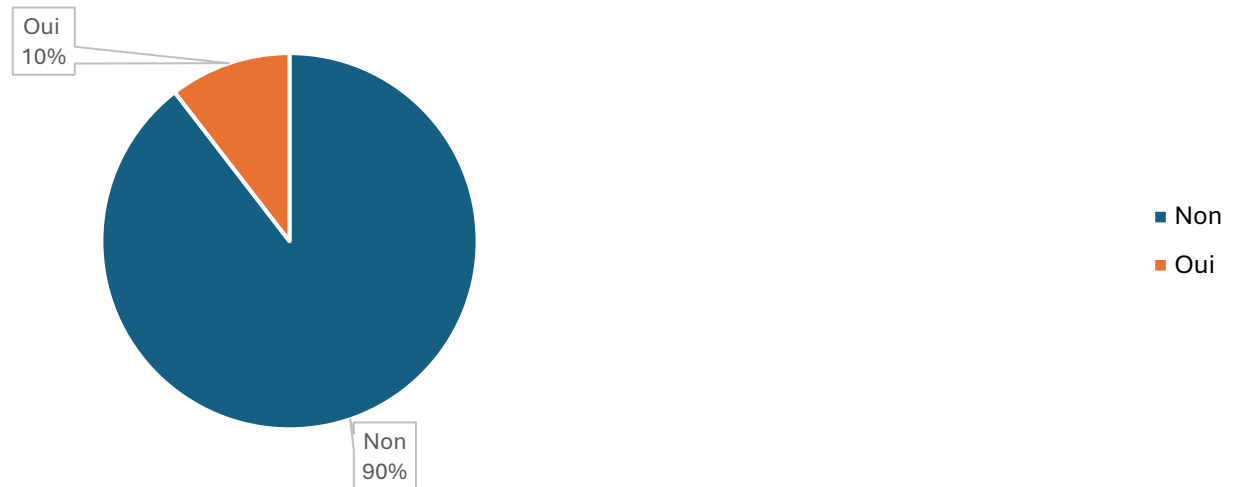


Figure 4 – Managers déclarant une situation de surcharge de travail

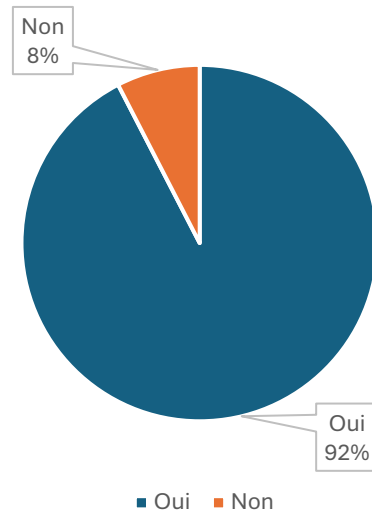


Figure 5 : Perception d'une différence entre la surcharge des managers et celle des membres du personnel

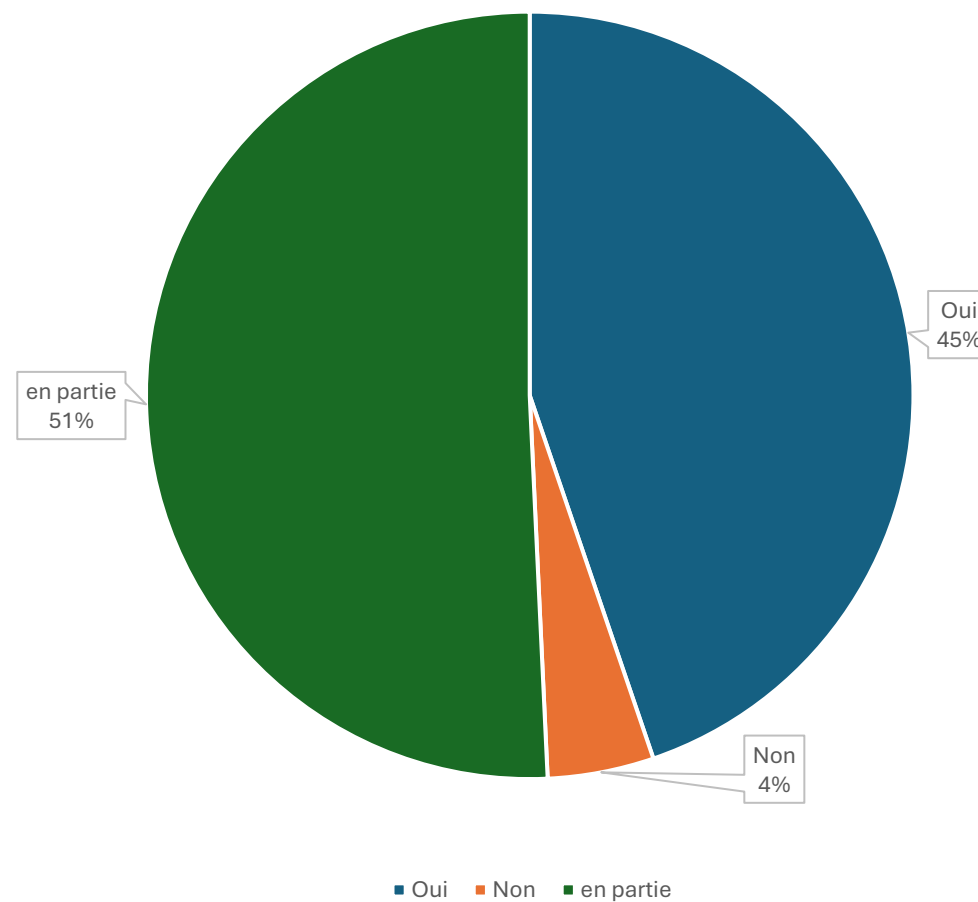


Figure 6 – Facteurs perçus comme contribuant à la surcharge de travail des managers répondants

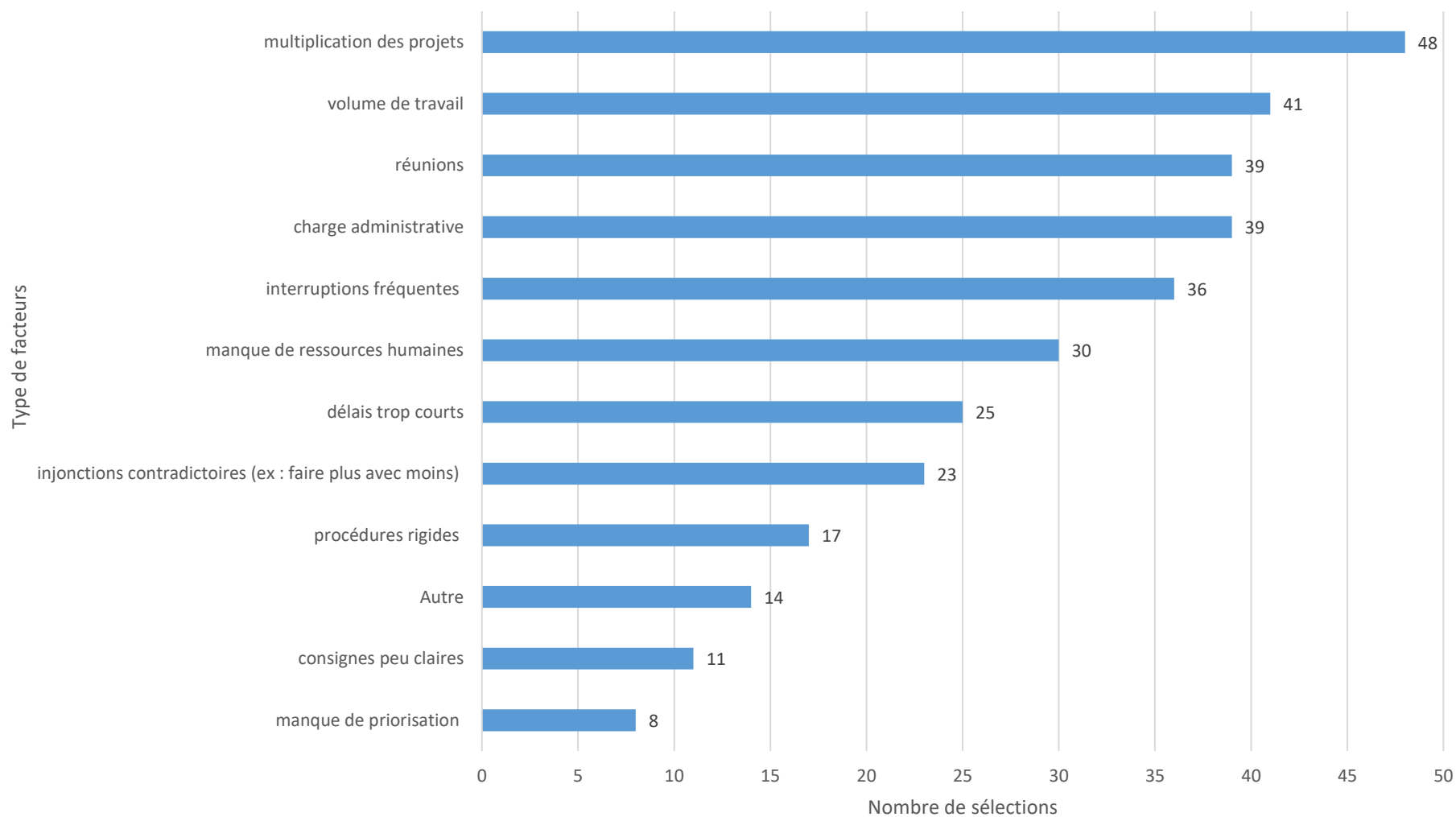


Figure 7 – Top 5 des facteurs de surcharge perçue chez les managers managers répondants

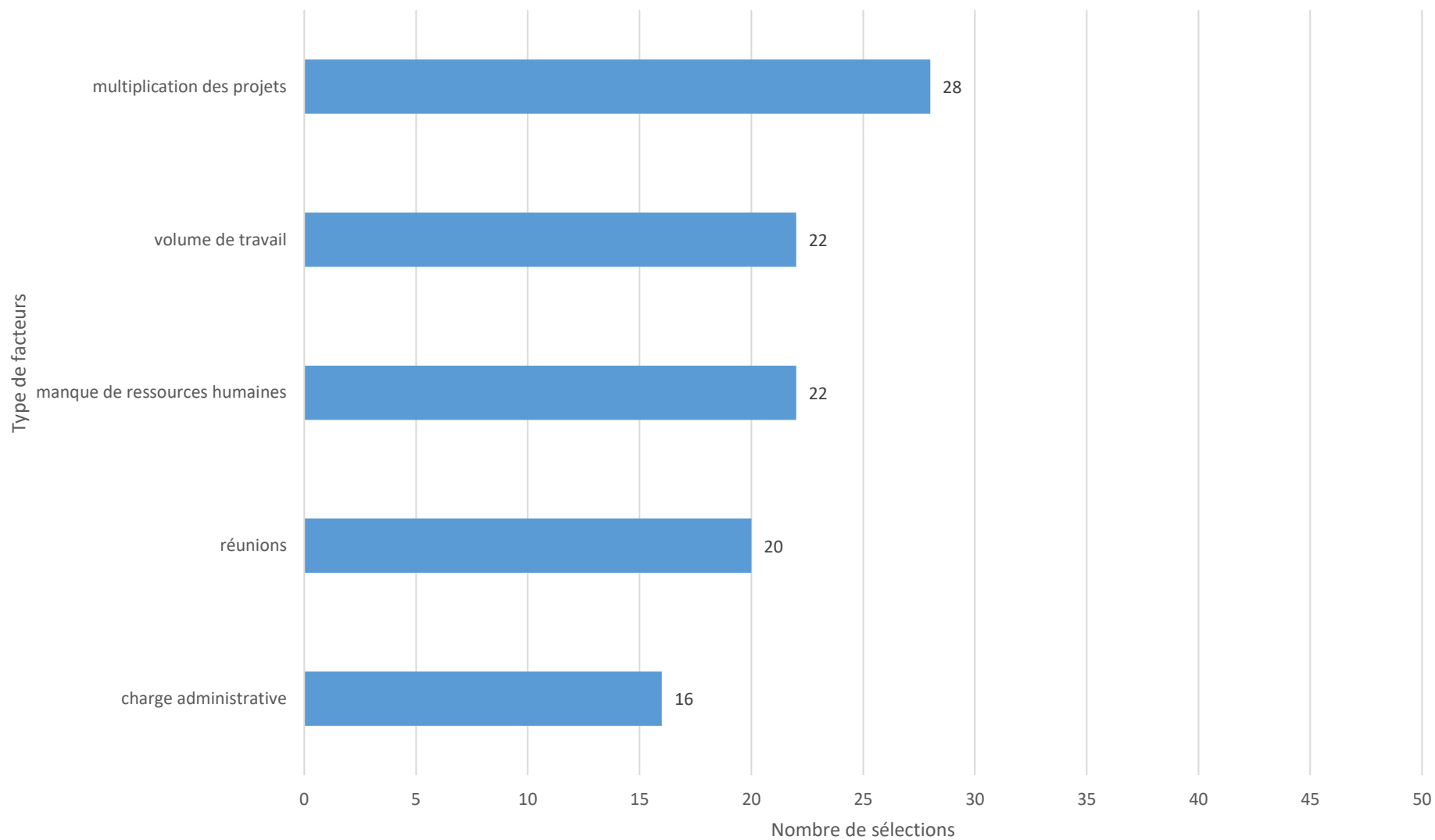


Figure 8 - Niveaux perçus d'origine des difficultés rencontrées par les managers

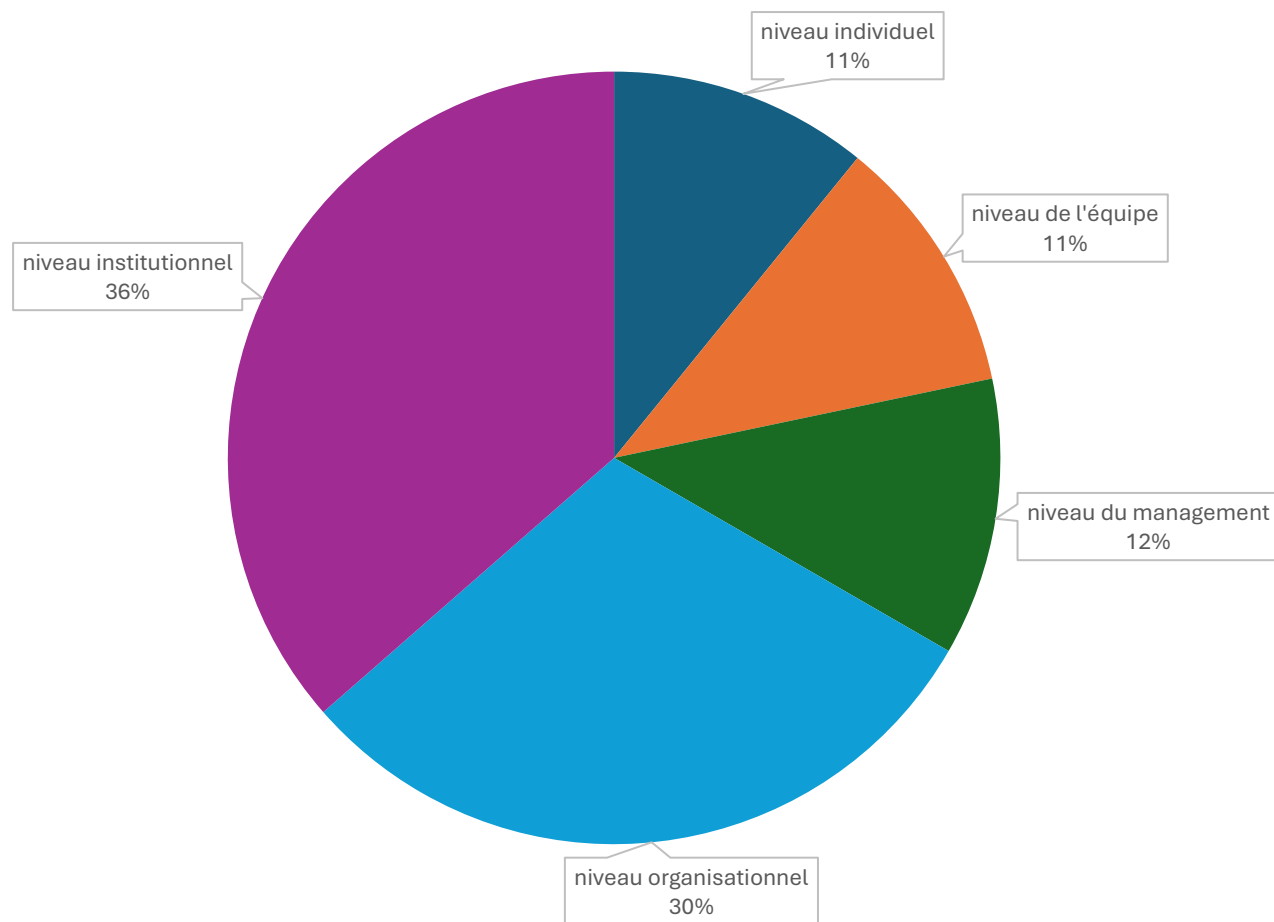


Figure 9 - Conditions organisationnelles de régulation de la charge de travail

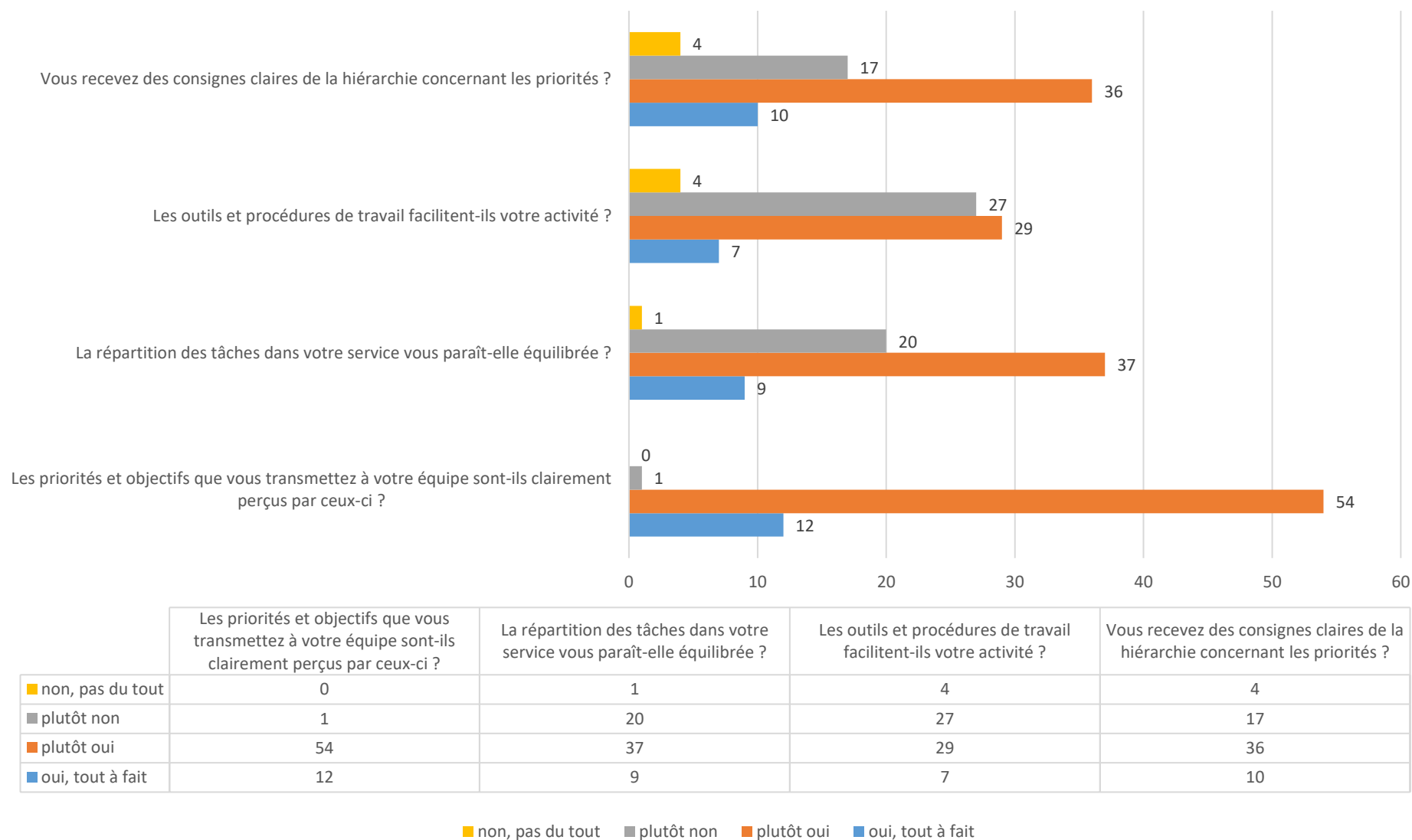


Figure 9 - Effets perçus sur le travail

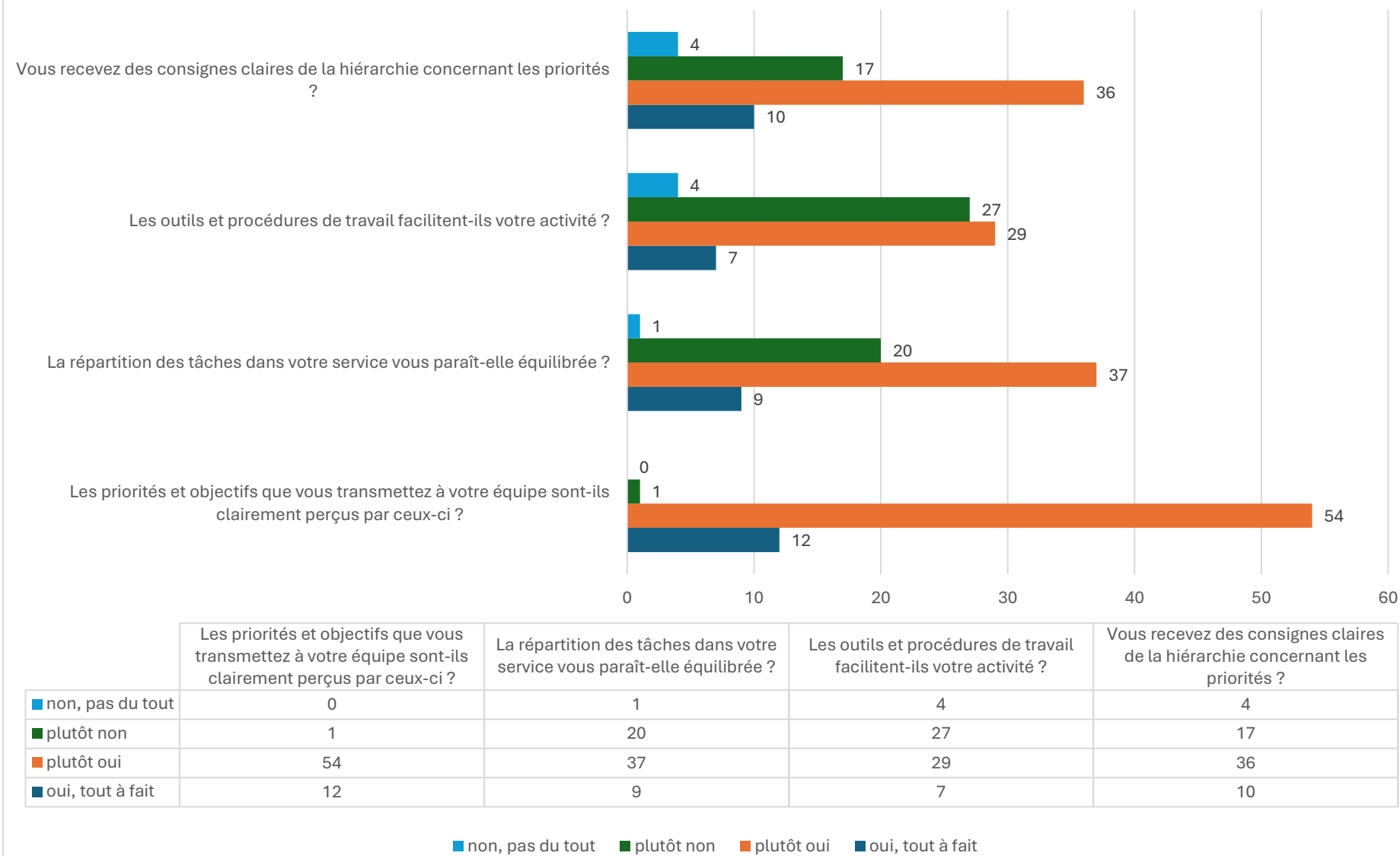


Figure 10 – Stratégies mobilisées lorsque la charge de travail devient trop importante

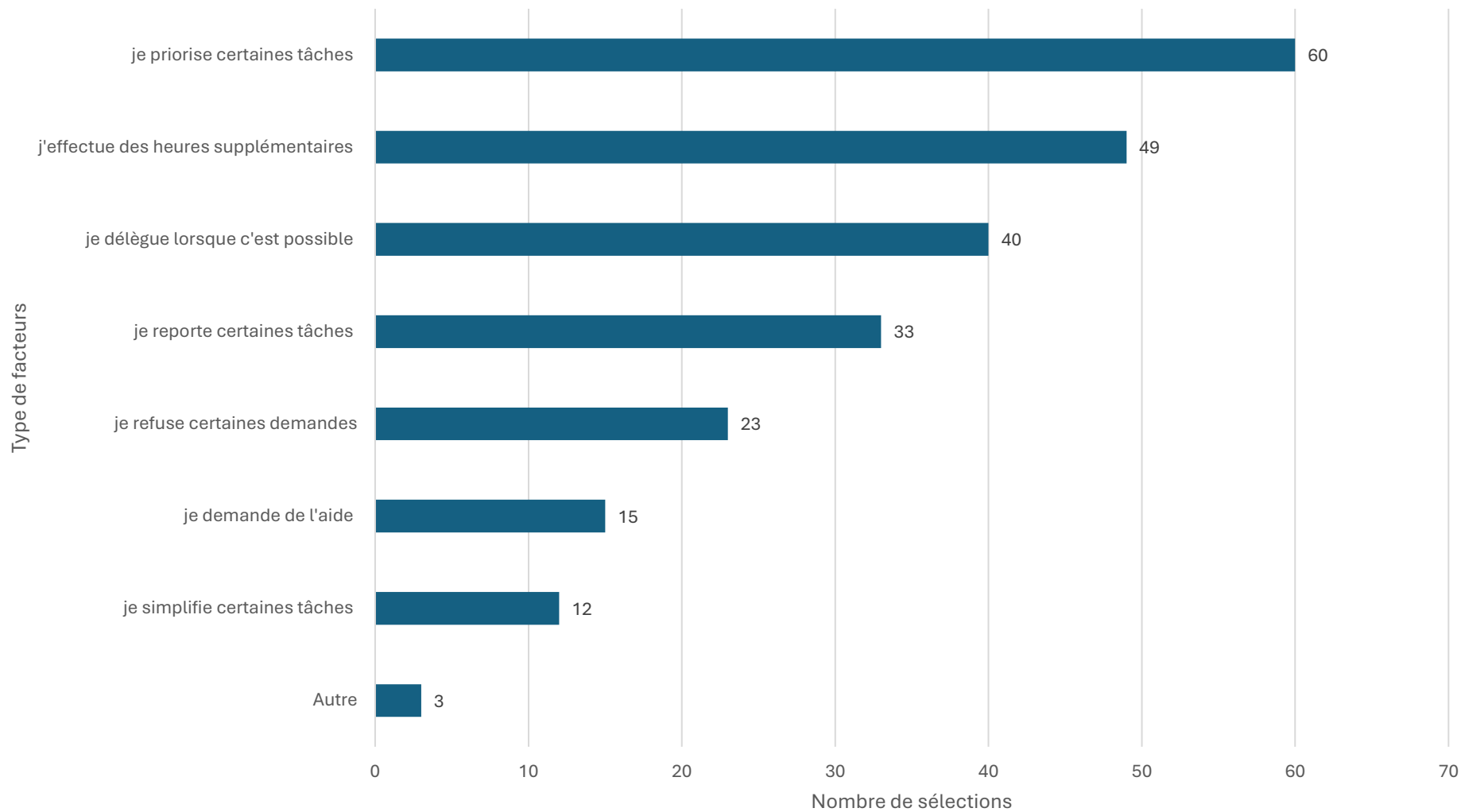


Figure 11 – Mise en place de stratégies personnelles d'organisation face à la charge de travail



Figure 12 – Stratégies collectives mises en place pour absorber la charge de travail

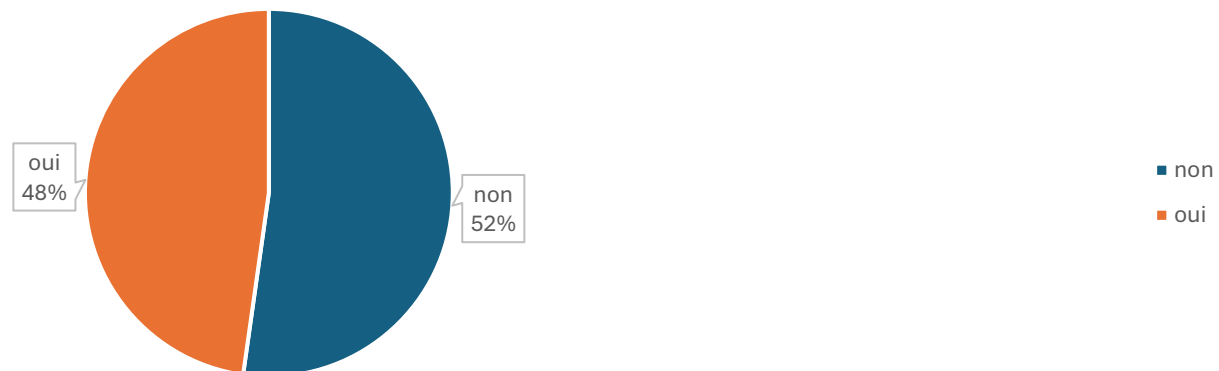


Figure 13 - Efficacité perçue des stratégies mises en place par les managers

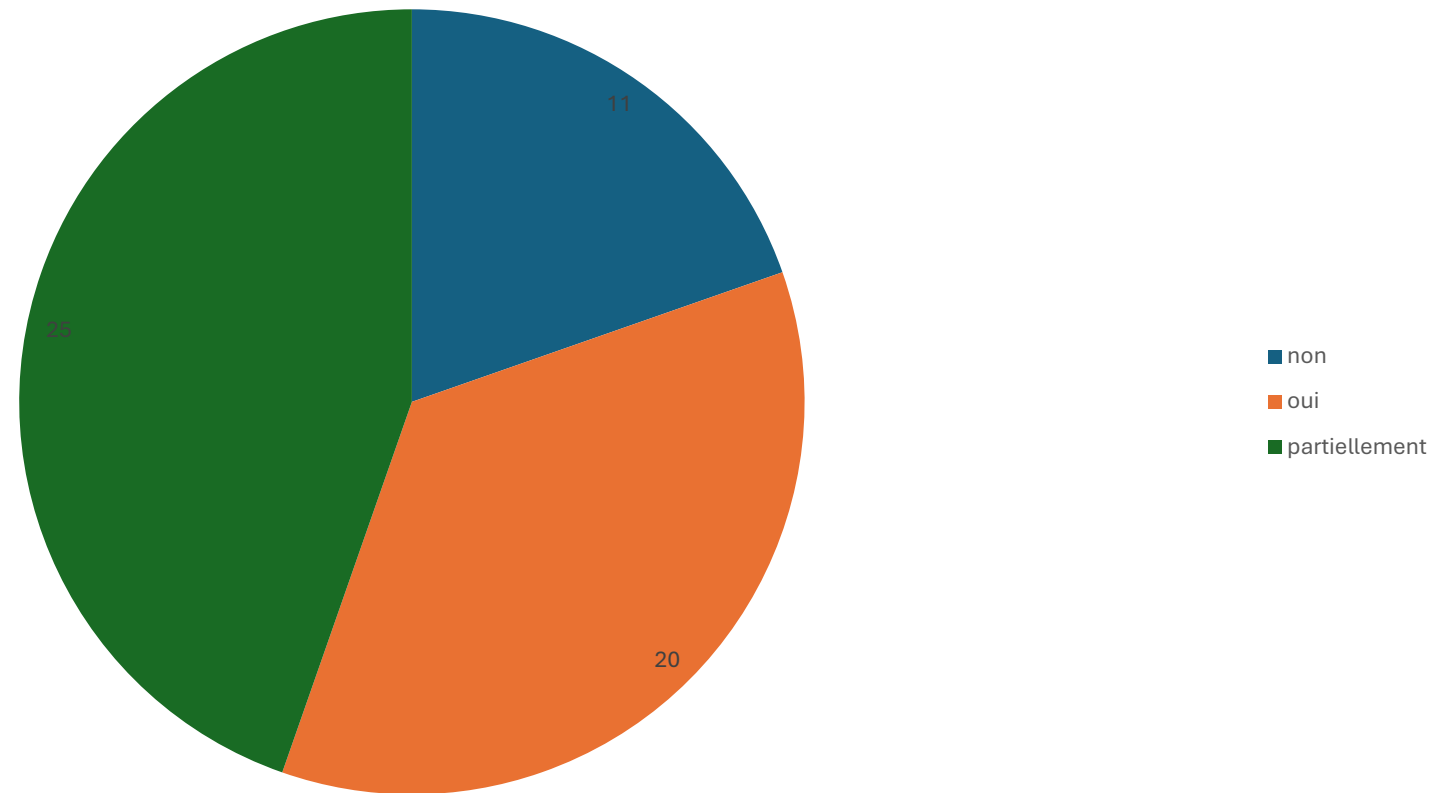


Figure 14 - Perception des managers face à certaines situations de surcharge

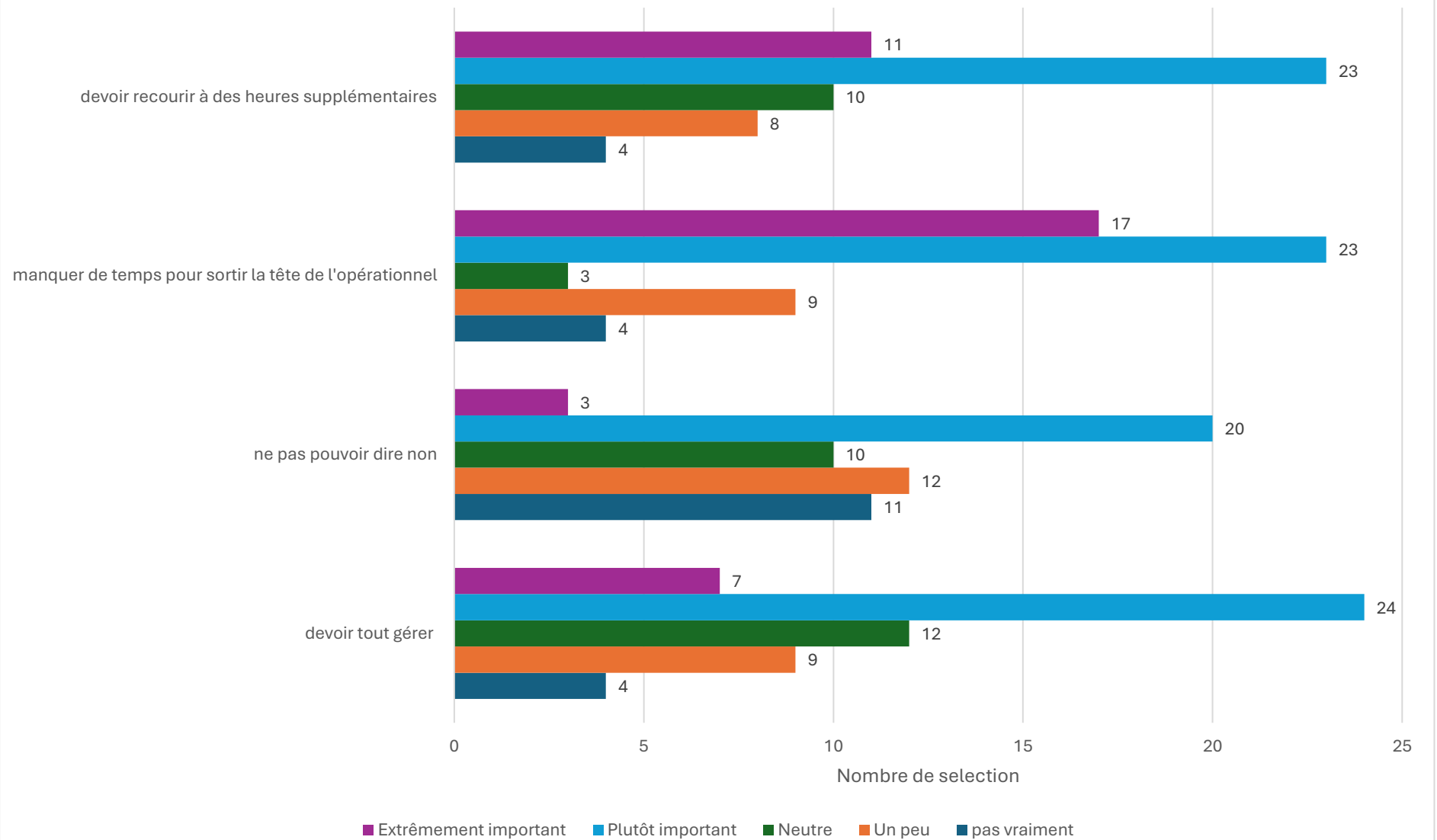


Figure 15 - Effets de la charge de travail sur le travail, la motivation et le bien-être

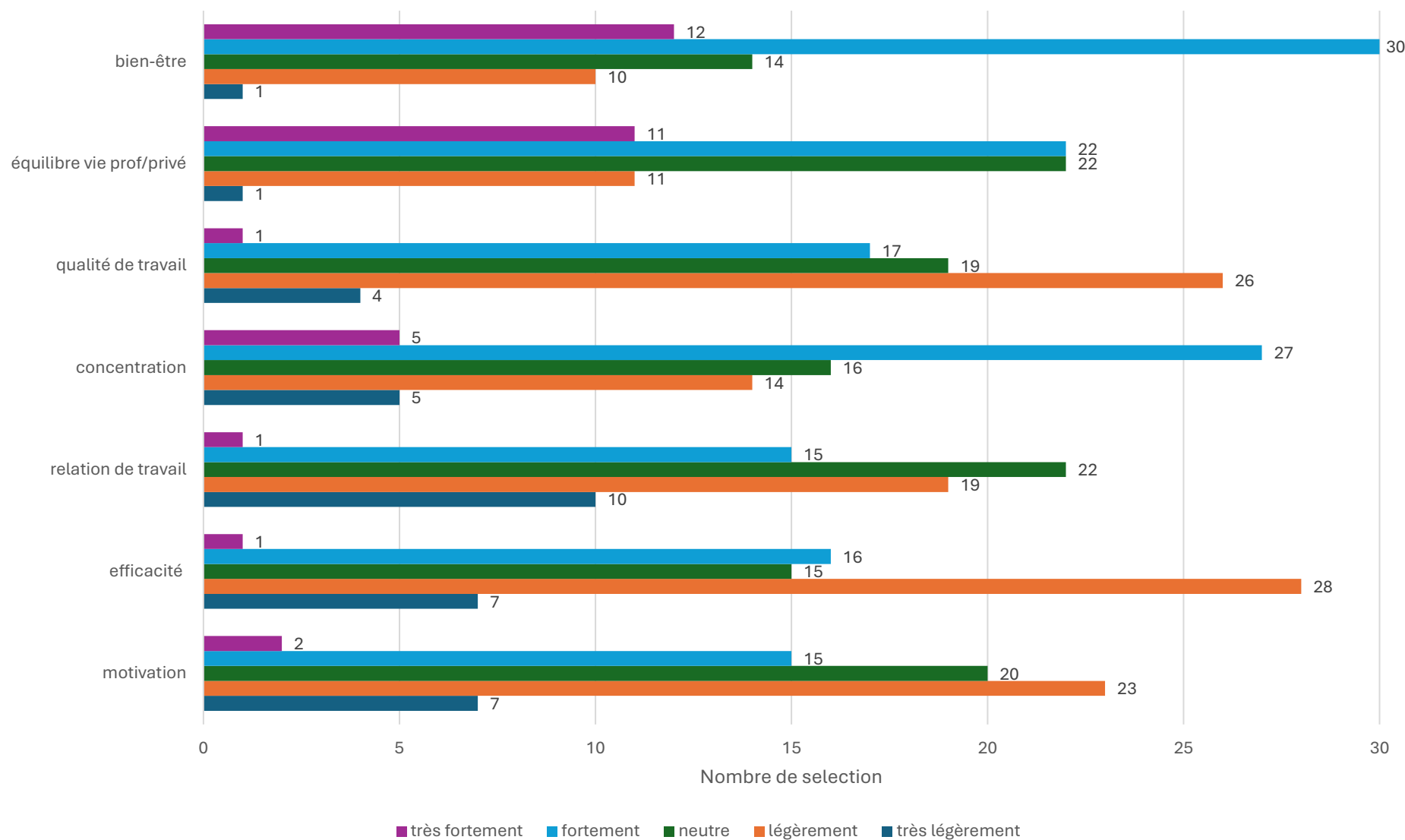


Figure 16 - Proportion des managers ayant mis en place des mécanismes de protection face à certaines demandes/sollicitations

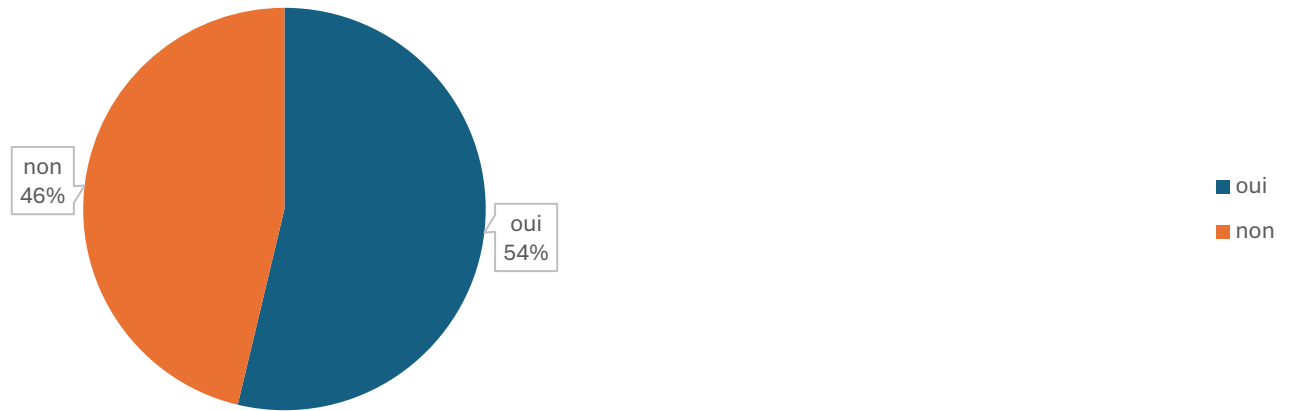


Figure 17 - Sentiment perçu des managers face à la surcharge et le risque d'erreurs

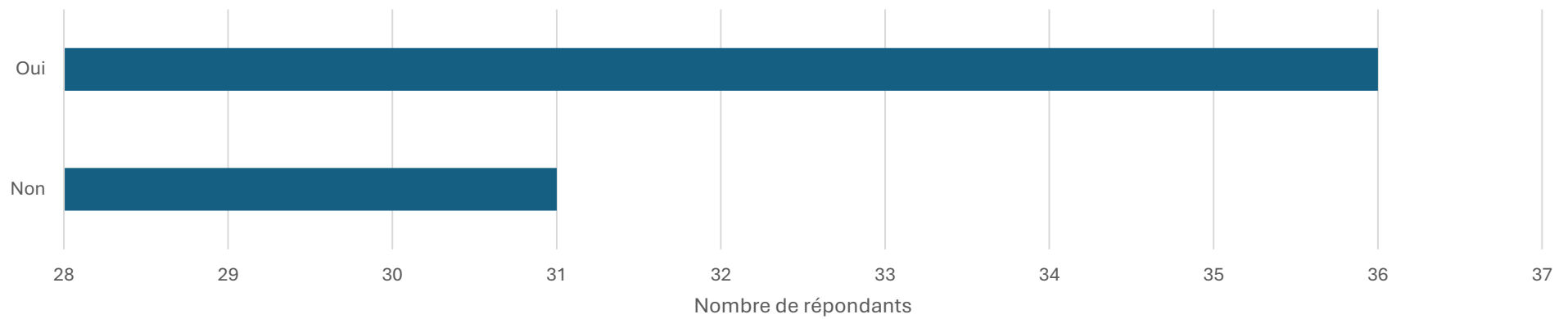
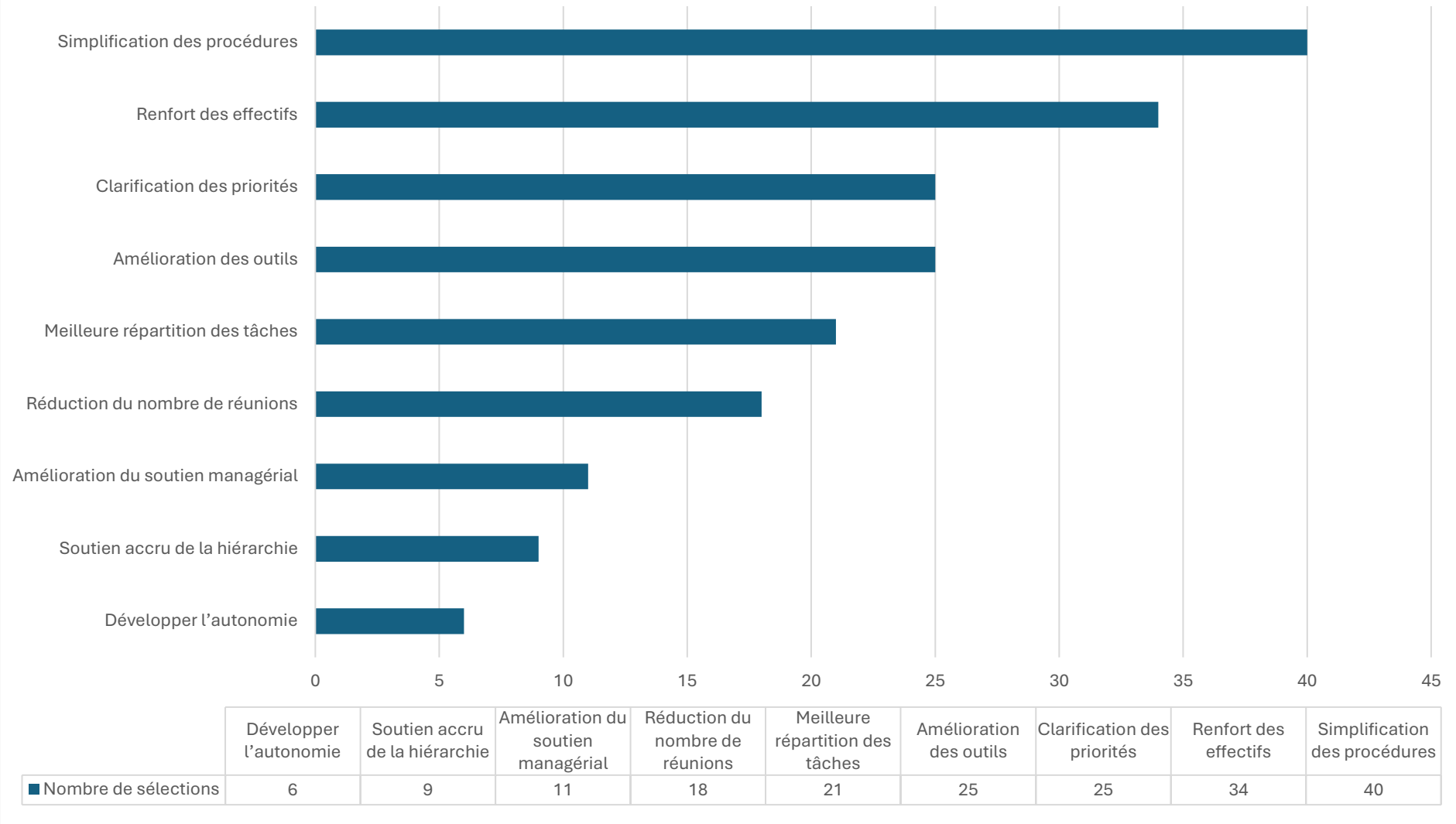


Figure 18 - Leviers d'amélioration et recommandations issues du terrain



<i>Tableau 4 - Propositions complémentaires issues des réponses ouvertes</i>	
Description du niveau charge de travail - Moyenne :	8,179104478
Ponctuelle/constante	
Ponctuelle	Constante
12	55
18%	82%

Synthèse des enseignements issus de l'enquête exploratoire



Source : élaboration propre générée par IA à partir du sujet traité

Annexe 3 – Données issues des réponses au questionnaire, classées par question

Les réponses ouvertes reprises dans cette annexe sont présentées de manière anonymisée et classées par question. Elles sont mobilisées afin d'illustrer la richesse des perceptions exprimées par les répondants, tout en respectant le caractère anonyme de l'enquête.

Données brutes des réponses au questionnaire

1. Profil

Question 1 : *A quelle catégorie de managers appartenez-vous ?*

Question 2 : *Depuis combien de temps avez-vous des responsabilités managériales ?*

Catégories : A quelle catégorie de managers appartenez-vous ?	Nombre de A quelle catégorie de managers appartenez-vous ?
Manager d'équipe inférieur à 5 agents	7
entre 2 et 5 ans	2
entre 6 et 10 ans	1
moins de 2 ans	2
supérieur à 10 ans	2
Manager d'équipe de 11 à 25 agents	32
entre 2 et 5 ans	10
entre 6 et 10 ans	7
moins de 2 ans	5
supérieur à 10 ans	10
Manager d'équipe de 5 à 10 agents	17
entre 2 et 5 ans	3
entre 6 et 10 ans	5
moins de 2 ans	2
supérieur à 10 ans	7
Manager d'équipe de plus de 25 agents	11
entre 2 et 5 ans	2
entre 6 et 10 ans	3
moins de 2 ans	1
supérieur à 10 ans	5
Total général	67

Question 3 : *Pouvez-vous estimer le niveau d'autonomie dans le cadre de votre fonction sur une échelle de 1 à 10 ?*

Question 4 : *Dans quelle mesure votre autonomie vous aide-t-elle à mieux gérer votre charge de travail ?*

Id	Dans quelle mesure votre autonomie vous aide-t-elle à mieux gérer votre charge de travail ?	Pouvez-vous estimer le niveau d'autonomie dans le cadre de votre fonction sur une échelle de 1 à 10 ?
1	4	8
2	5	9
3	5	9
4	4	8
5	3	6
6	5	9
7	4	8
8	5	7
9	4	8
10	5	9
11	4	8
12	5	9
13	4	7
14	5	9
15	4	7
16	3	8
17	4	7
18	3	7
19	3	10
20	5	7
21	4	8
22	5	7
23	4	7
24	5	8
25	5	10
26	4	8
27	4	9
28	2	7
29	4	8
30	4	8
31	4	7
32	1	5
33	4	7
34	4	9
35	3	8
36	4	8
37	4	8
38	5	7
39	5	8
40	4	9
41	4	9
42	4	9

43	4	8
44	5	8
45	3	6
46	3	7
47	4	7
48	5	9
49	3	7
50	4	6
51	5	6
52	3	5
53	5	9
54	4	8
55	4	7
56	5	8
57	4	8
58	4	6
59	4	8
60	4	8
61	3	7
62	3	8
63	4	8
64	4	9
65	4	9
66	4	7
67	4	9

2. Charge de travail perçue

Question 5 : *Comment décrire la charge de travail actuelle sur une échelle de 1 à 10 ?*

Id	Comment décrire la charge de travail actuelle sur une échelle de 1 à 10 ?
1	7
2	5
3	8
4	9
5	9
6	10
7	6
8	9
9	7
10	10
11	8
12	10
13	8

14	9
15	6
16	5
17	8
18	7
19	10
20	10
21	8
22	9
23	8
24	10
25	9
26	8
27	10
28	10
29	9
30	9
31	8
32	9
33	8
34	2
35	7
36	9
37	9
38	8
39	8
40	10
41	7
42	8
43	7
44	7
45	7
46	9
47	8
48	5
49	7

50	10
51	9
52	8
53	9
54	8
55	9
56	10
57	8
58	8
59	8
60	7
61	7
62	10
63	9
64	8
65	9
66	9
67	8

Question 6 : *Pensez-vous que cette charge de travail est ponctuelle ou plutôt constante ?*

	Nombre de managers
Constante	55
Ponctuelle	12
Total général	67

Id	Pensez-vous que cette charge de travail est ponctuelle ou plutôt constante ?
1	constante
2	constante
3	constante
4	constante
5	ponctuelle
6	constante
7	constante
8	constante
9	constante

10	constante
11	constante
12	constante
13	constante
14	constante
15	ponctuelle
16	constante
17	constante
18	ponctuelle
19	constante
20	constante
21	constante
22	constante
23	constante
24	constante
25	constante
26	constante
27	ponctuelle
28	constante
29	ponctuelle
30	constante
31	constante
32	constante
33	constante
34	constante
35	constante
36	constante
37	constante
38	constante
39	constante
40	constante
41	constante
42	constante
43	ponctuelle
44	ponctuelle
45	ponctuelle

46	constante
47	constante
48	constante
49	constante
50	constante
51	constante
52	ponctuelle
53	constante
54	constante
55	constante
56	constante
57	constante
58	constante
59	constante
60	constante
61	constante
62	ponctuelle
63	constante
64	constante
65	constante
66	ponctuelle
67	ponctuelle

Question 7 : *Pouvez-vous donner un ou deux exemples concrets de situations où vous vous sentez en surcharge ?*

Pouvez-vous donner un ou deux exemples concrets de situations où vous vous sentez en surcharge ?
Pas de réponse vis-à-vis de l'AC
Pas de surcharge
Organisationnel : horaires des réunions, liés aux déplacements (journée de 12-13h) Manque de support pour les tâches administratives Absences de collègues et diminution de temps de travail sans remplacement
Conflit d'agenda Suivi non assuré car enchaînement des réunions
Faire compatible la quantité de mails à traiter avec toutes les réunions que l'on en a.
Beaucoup de groupes de travail, de comités de pilotage auxquels viennent se greffer d'autres groupes de travail ou de réunions liés à l'actualité (1000 jours, BIB, schéma organisationnel, carte stratégique)
Il arrive que des dossiers soient en attente de réponse. Lorsque plusieurs dossiers se "débloquent" en même temps, cela apporte une certaine surcharge.

C'est le fait d'accompagner à la fois des équipes de peps en périnatale et de consultation à travers tous les aspects de leur travail ainsi que dans l'aspect gestion de la structure en temps que telle
Demandes institutionnelles qui ne sont pas toujours en phase avec les projets personnels de management . ex : transmettre des infos sur des nouveaux outils, de nouvelles procédures à une équipe dans un délais imparti qui ne tient pas compte de l'agenda et des projets propres à cette équipe.
Participation à des groupes de travail prioritaires pour l'ONE Sollicitations constantes des opérateurs externes mais aussi des agents de toute la direction , voire d'autres directions
Gestion constante de nouveaux projets en plus de la charge de travail de base avec des délais très courts. Absences du personnel qui est enregistrés dans la gestion de la continuité de service.
quand le management intermédiaire est aussi surchargé, quand les demandes de soutien RH ne sont pas à la hauteur recherchée, trop de TT, manque d'investissement de certains collaborateurs et malgré tout il faut fournir le service aux usagers. quand les collaborateurs de l'AG vous pressent excessivement pour des participations à des ateliers dont la finalité ou l'avis donné n'est pas pris en compte
Le nombre de projets de l'institution à mettre en place dans un laps de temps assez court, le fait de passer d'un sujet à l'autre de manière quotidienne, d'être à la fois sur le terrain et à jour dans tout ce qui est administratif.
Traitement des demandes quotidiennes, de tâches qui ne relèvent pas du service (par ex commandes) qui empêchent de travailler sur les dossiers de fond
/
ors d'évènements externes à l'organisation de l'ONE.
Lors de retour de demandes d'informations et/ou de préparation à des réunions.
remplacement constant dans l'équipe et absentéisme dans les équipes à gérer nombreux projets émis de l'institution à mener de front de manière simultanée
Si des éléments dans une équipe semblent nécessiter d'un renforcement, il arrive que les managers doivent réaliser des suivis rapprochés. Cette charge de travail est augmentée de manière significative lorsqu'il faut suivre plusieurs agents en même temps.
J'assume actuellement un rôle de direction, un rôle de référente, un rôle de responsable de service. J'assure le passage de know how avant mon départ et j'épaule une responsable de service ayant peu d'expérience. Je fais partie du CODIR avec depuis le début de l'année, un audit mené par des consultants et un contrat de gestion en construction. Même en travaillant occasionnellement le soir et les week-ends, avec des journées en semaine entre 9h00 et 11h00 de travail, je ne suis jamais à jour dans ce qui doit être fait. Le cumul management et expertise est très lourd surtout s'il est couplé à la suppléance de personne absente sur le long terme. Est-ce suffisant pour justifier d'une surcharge de travail ?
remplacements de collègues-nombre de npep's conséquent sur une équipe-mails inutiles-....

Mon pôle d'activité est réparti sur trois subrégions, et mon service est régulièrement confronté à de nombreux imprévus au quotidien. Cela m'amène fréquemment à interrompre des tâches administratives ou logistiques, qu'elles soient prioritaires ou non, afin de gérer ces situations, souvent dans l'urgence.
Par ailleurs, mon activité nécessite des interactions régulières avec trois directions différentes, ce qui engendre des redondances, des pertes de temps et, par conséquent, une mobilisation d'énergie accrue lors de la mise en œuvre des actions.
Nombre de dossiers à traiter/réponses à apporter supérieur à ce que permet le temps de travail Priorisation donnée aux membres de l'équipe au détriment potentiel des dossiers gérés par moi-même uniquement (dans une logique de soutien à l'équipe) Grosse tension en amont et en aval de tout congé (même 1 jour, et forte appréhension lorsque c'est 2 semaines...)
remplacement de collègues malades. / CHO + projets 1000 jours dans les hopitaux en plus du "quotidien"/
Je réalise mon travail de manager après mes journées de travail. Ayant 24 agents, les demandes sont importantes. Je n'ai pas assez de temps pour réaliser les évaluations nécessaires et inévitable à ma fonction.
cumul fonction manager et référent budgétaire entraînant une surcharge lors des ajustés, clôtures, ...
Concilier les réunions (+ suivis de celles-ci) et demandes diverses (de diverses sources : téléphone, mails, teams).
Reprise des missions de plusieurs personnes absentes/non remplacés - Gestion des formations - Management d'une partie de l'équipe de mon service non prévu dans ma DF Accumulation des tâches à gérer au fur et à mesure
- multiples sollicitations par mail ==> tri de la boîte chronophage, pas assez de connaissance des collègues des rôles et responsabilités de chacun, du coup, ils envoient à plusieurs agents sans se rendre compte des impacts - manque de prise de responsabilités des autres directions (ma direction compense) - trop de dossiers à valider par jour (cf. règles de délégations pas assez souples) - trop de sollicitations pour des réunions
prise en charge directe de service ayant un autre manager en cas de congé de maternité/ de remplacement de personnel / accompagnement de nouveaux collaborateurs (qui nécessitent qu'on leur consacre du temps pour devenir progressivement autonome; organisation d'activités obligatoires (par ex en lien avec Contrat de gestion/ efficience / travaux budgétaires) qui se surajoutent au travail habituel / travaux liés à des commissions externes dont on ne maîtrise pas l'agenda
Trois réunions fixées dans mon agenda à la même heure Le besoin d'aller soutenir un agent qui a une difficulté sur le terrain mais impossibilité de le faire rapidement suite à un agenda surchargé.
-Les évaluations des agents engendrent très souvent une surcharge de travail. (observation de l'agent + rapport d'évaluation qui prend beaucoup de temps) - Les contraintes administratives du système du service public où les procédures sont lourdes et très lentes pour obtenir des réponses pour un projet, pour du matériel, pour des accords....
beaucoup trop de choses à gérer en même temps, dans la même journée et souvent en urgence: les absences, les situations de crises qu'il faut gérer rapidement
remplacement de 1 an d'une collègue surcharge de 15 agents en plus des miens.
pas spécialement
plusieurs gros dossiers à devoir gérer dans des délais courts

Tâches fragmentées de plus en plus Trop de mails avec réponses attendues dans délais courts Equipe à gérer trop importante
équipe fixe en gestion+remplacements depuis de nombreux mois
Quand j'ai des réunions (en dehors de celles avec les équipes dont je suis responsable) et que je dois gérer en même temps le remplacement d'un agent malade par exemple. De manière générale, des journées entières de réunions. Il faut alors gérer ses mails à 7h30 du matin ou après 17h,18h. La surcharge peut parfois venir d'un problème ponctuel lié à un agent et ça prend énormément de place sur le reste, par exemple quand un agent dysfonctionne. Il y a également des jours où plusieurs agents appellent pour un mal être au travail ou problème personnel, diverses demandes et le sentiment de surcharge peut apparaître par l'accumulation de "problèmes" à gérer.
En plus du travail quotidien, accompagnement de plusieurs gros projets transformateurs pour l'ONE. Ce qui implique énormément de réunions (parfois jusqu'à 6 par jour). Et à chaque nouveau projet, une nouvelle implication de mon Service.
dossiers à traiter + management. surcharge de travail croissante sur le service, pas de moyens supplémentaires. il faut prioriser, mais il faut aussi prendre en charge des urgences. peu de temps à consacrer sur l'analyse, la réflexion, la projection, l'évolution des procédures et services. erreurs, oublis. projets commencés puis en stand by.
Non activité est planifiée, mes objectifs fixés, mon agenda bien rempli. Arrivent les imprévus. Des plaintes, accidents : ceci fait partie du lot et doit trouver sa place dans mon agenda. En revanche les projets parachutés du haut sans timeline, sans info préalable : je dois aussi leur trouver du temps mais je trouve ceci peu respectueux de mon travail.
cumul de sujets différents à traiter en même temps
Lorsqu'en plus des tâches quotidiennes et des réunions ou projets en cours, des tensions ou conflits entre personnes surgissent dans les équipes.
Périodes clefs de paiement
absentéisme, manque d'investissement des agents et manque de compétence
Le management de proximité (suivi et évaluation) en plus des réunions, mise en place de projet et groupe de travail
Quand plusieurs demandes de dossiers d'autorisation nous parviennent, qu'elles ne rentrent pas "dans les cloux" et que de nombreux échanges en découlent et que parallèlement, il faut gérer des situations RH (agent en difficulté, conflits, plan de développement, évaluations).
La gestion des absences
Gestion des remplacements, gestion de structures
pas le temps pour les projets de fonds à moyen ou à long terme : mise en place du nouveau SP de la direction avec la refonte des espaces partagés
- Nous recevons des demandes extérieures auxquelles nous n'avons quasi pas de délai pour y apporter une réponse approfondie et réfléchie (parfois 4heures de delai) - Situations de deforcement de l'équipe par l'absence ou l'incompétence d'un de ses membres, report de la charge de travail sur le manager. - Beaucoup de tâches à effectuer alors quelles n'entrent pas toujours dans notre fiche fonction (participation à des réunions, groupes de travail,...)
A des moments de forte influence de réunions, concertations et échanges

Exemple 1 :
Je me sens en surcharge lorsque je dois gérer simultanément plusieurs tâches urgentes, avec des délais courts et des priorités qui ne sont pas toujours clairement définies. Cela génère une pression importante et une difficulté à organiser efficacement mon travail.
Exemple 2 :
Je ressens une surcharge lorsque des imprévus viennent s'ajouter à une charge de travail déjà conséquente, m'obligeant à interrompre mes tâches en cours et à jongler en permanence entre différentes demandes.
Evaluation réservée
remplacements de collègues + absences à gérer dans les équipes managées
Gestion managériale et révision des processus internes qui s'ajoutent à des tâches opérationnelles qui me prennent déjà 100% de mon temps de travail
Lors de la clôture périodique et annuelle ainsi que durant la semaine: pour organiser, superviser et évaluer les réunions d'équipe en plus des tâches journalières (gestion comptable , financière et autres)
Lors de l'approche des CA
horaires du personnel à gérer à tout moment, quantité croissante de réunions, charge psychosociale croissante car besoin de répondre au mal être des agents
absence de travailleurs
une journée type n'existe pas, beaucoup de travail prévu qui passe au second plan car nous sommes amenés à gérer des urgences quotidiennement et à être disponible pour nos agents. le travail s'accumule donc à une vitesse folle et génère un stress permanent
absentéisme d'agents donc réorganisation des prestations mise en place des OLS (réforme des soins de santé intégrés
Nous avons un pic de renouvellement d'agrément qui s'étale sur deux ans (sur les cinq ans que dure l'agrément). Enormément de dossiers arrivent en même temps et c'est très difficile de tenir les délais de traitement de dossiers.
Lorsqu'il y a beaucoup d'absentéisme à gérer en plus des enjeux du quotidien.
Beaucoup de remplacement concomitants sur le terrain - journées de formation qui diminuent les jours de travail sur une semaine -accompagnement spécifique d'agents
Je me sens en période de surcharge de travail durant l'élaboration des budgets (initial + ajusté) et durant la clôture de l'année comptable.
La charge de travail est liée au volume de dossiers suivis - impliquant une supervision individuelle du travail des agents de l'équipe et une validation de ce qui "sort" du service. La charge de travail est aussi liée à certaines périodes de l'année pour lesquelles un travail supplémentaire au quotidien est attendu - rédaction de rapports d'activités, participation à des GT relatifs à la vie institutionnelle de l'ONE, etc.

Question 8 : Avez-vous déjà eu l'occasion d'être en sous-charge de travail ?

	Nombre de Avez-vous déjà eu l'occasion d'être en sous-charge de travail?	Nombre de Si oui, dans quelle situation ?
Non	60	
Oui	7	6
Total général	67	6

Question 9 : *Si oui, dans quelle situation ?*

Nombre de Avez-vous déjà eu l'occasion d'être en sous-charge de travail?	Nombre de Si oui, dans quelle situation ?
60	
7	6
67	6

Réponses ouvertes (6) :
Je suis en fin de carrière et je prépare mon départ à la pension dans moins d'un an. Je fais partie des derniers baby boomers, qui sont nombreux à l'ONE et dans d'autres milieux de travail. J'essaye donc de déléguer mes tâches pour former mes collaborateurs directs à pouvoir assumer l'ensemble à mon départ (voire 3 à 6 mois avant, car j'épuiserai mes congés annuels).
en été : permet de travailler sur le fond, la vision donc pas réellement de sous-charge de travail mais du temps à consacrer à la réflexion et aux projets (temps plus que nécessaire)
quand tous les collaborateurs sont d'une part efficaces et d'autre part "présents".
Je n'ai que peu de pep's à gérer actuellement
Lors de la grève de Bpost. Mon travail consistant, entre autre à gérer le courrier entrant et sortant, la charge de travail était parfois presque nulle.
il y a plusieurs années durant l'été. Maintenant c'est terminé. Cette période plus légère auprès des opérateurs permet de rassembler tous les éléments nécessaires à diverses analyses et rapports.

Question 10 : *Vous arrive-t-il d'être en surcharge de travail ?*

Vous arrive-t-il d'être en surcharge de travail ?	
Oui	Non
61	5

Question 11 : *Pensez-vous que la surcharge vécue par les managers est de nature différente de celle vécue par les autres membres du personnel ?*

Pensez-vous que la surcharge vécue par les managers est de nature différente de celle vécue par les autres membres du personnel ?		
Oui	Non	en partie
30	3	34

Question 12 : Si oui, en quoi est-elle différente ?

Si oui, en quoi est-elle différente ?
Leurs responsabilités
Obligation d'assurer les responsabilités confiées
Car en plus du travail attendu à la base, le manager doit tenir plusieurs rôles : être un exemple, modèle pour son équipe, veiller au climat de travail positif, résoudre les conflits, gérer les absences en début de journée, gérer les soucis en cours de journée, gérer les congés et demandes particulières, écouter son équipe tant sur le plan collectif que sur le plan individuel, concilier la vision de la direction et celle de l'équipe, faciliter la collaboration interne et externe, amener de la vision,...
Gérer des personnes n'est pas la même chose que gérer des dossiers, même si les deux peuvent entraîner une surcharge, du stress... La gestion RH nécessite d'autres compétences (sans que cela soit mieux ou moins bien).
On gère différents types de situations, avec un stress différent aussi
(vide)
Le manager connaît les responsabilités et les conséquences qu'un retard dans un projet peuvent engendrer. Moins dans le cadre d'un membre du personnel.
La responsabilité de l'impact de notre travail sur les agents Les pressions à la fois ascendantes et descendantes
A la fois répondre à des demandes de transmission d'infos, veiller au bon fonctionnement du service et gérer les problèmes " humains" des agents (problèmes personnels qui impactent le boulot ou l'ambiance au boulot, conflits...)
A l'ONE, on nous considère avant tout comme des experts et c'est cet aspect qui consomme le temps disponible et ne laisse pas de place pour faire du management
Responsabilité complète de l'efficacité du travail, imprévus urgents réguliers qui remanient sans cesse les prévisions et plans
responsabilité de fournir un service aux usagers de qualité
Nous sommes responsable de la qualité de travail des agents que l'on accompagne, parfois surcharge mentale (points RH, gestion des remplacements, conflits...)
la responsabilité du bon fonctionnement du service, compte à rendre à l'AG
/
Pour ce qui me concerne, impact plus large que ma seule fonction individuelle.
surcharge due à l'équipe et aux agents à charge du manager > diverses sources
Malheureusement, nous pouvons constater que la charge d'un manager peut s'accompagner d'autres tâches demandées au sein de son propre département. La gestion d'une équipe vient se rajouter en plus des autres tâches. Cela peut engendrer une surcharge réelle.
Les nombreuses demandes émanant du cabinet de tutelle. Les délais très courts laissés par les demandes du monde politique (ex. questions parlementaire, rapport en cas de sorties dans la presse, ...). Multiplication des réunions durant les temps de midi. Les sollicitations nombreuses émanant de nombreux partenaires. Charge de la représentation. La présidence d'instances ...
la gestion de l'humain n'incombe pas à tous les membres du personnel

La surcharge vécue par un middle manager comme moi s'explique par une position souvent « entre le marteau et l'enclume ». Elle est alimentée à la fois par les orientations du top management, la mise en œuvre des réglementations, le suivi des équipes, ainsi que par les sollicitations ascendantes émanant des collaborateurs et des autres services.
(vide)
la surcharge est surtout mentale pour ma part.
Derrière les problématique, il y a des êtres humains et dès lors, les demandes sont souvent urgentes et impliquantes.
cumul d'une surcharge managériale avec la surcharge de travail en tant que référent budgétaire
la partie management s'ajoute au reste
(vide)
gestion des agents (RH) en plus des dossiers "classiques" dès qu'une situation RH est compliquée (agent qui dysfonctionne, absent, etc.), la prise en charge par le manager est chronophage et peu de prise en charge directe par la DDRH (fonction de HR BP ne fait que conseiller mais le manager reste seul malgré tout pour gérer)
pas de jours de récupération pour les managers qui font des heures sup (on ne pointe pas et je fais tous les jours des heures sup, non récupérables).
vision globale des enjeux de la direction/ de l'ONE (vision à moyen et long terme) - possibilité de se saisir d'opportunités qui permettent une accélération de projets.
La notion de responsabilité est différente. En tant que manager, les agents comptent sur moi.
La charge mentale due aux responsabilités auxquelles le manager doit faire face.
moins de responsabilités et devoir en informer trop de services différentes
la confrontation aux situations de terrain et la précarisation des familles amènent une surcharge différente
Parfois il faut travailler en urgence en tant que manager et à priori les pep's ne travaillent pas en urgence
la responsabilité que les tâches soient exécutées dépend du manager
Responsabilité envers les agents de répondre aux problématiques rencontrées dans des délais acceptables
Notre responsabilité est engagée puisque c'est nous qui coordonnons les agents qui travaillent en première ligne
Ma fonction me demande d'avoir des compétences en des domaines très différents et m'amène à plus me disperser que quand j'étais agent de terrain. Nous sommes un passage de toutes les demandes venant de la hiérarchie vers le terrain et du terrain vers la hiérarchie.
Je pense que les managers sont plus présents en réunion, là où les choses se décident et s'articulent. Aussi, leur responsabilité est plus engagée. D'autant qu'à l'ONE, les managers sont le plus souvent des "experts", qui "savent" et "font". Le management est une responsabilité (et pas la moindre) en plus. Il ne s'agit pas (en tout cas dans le cas des managers que j'observe) de ne faire "que" manager et de déléguer l'action.
la surcharge du service est vécue par tous. le manager doit aussi être capable de garder le cap, la vision, de soutenir l'équipe. il doit chercher des moyens, prioriser, porter les décisions.

La surcharge décisionnel est une réalité. Décider à répétition, parfois pour des dossiers difficile, peut en fin de journée être pesant surtout quand on connaît les impacts de nos décisions (sur le public, clé personnel etc).
Plus de responsabilités auxquelles le management
Un agent travail sur ses tâches ou ses dossiers. Son planning est organisé en fonction de l'ampleur desdites tâches ou dossiers. Un manager voit au quotidien nombre d'imprévus découlant de ses responsabilités s'ajouter aux tâches déjà en cours ou urgentes.
Outre le travail qui doit être effectué, les échéances respectées, il faut rester présent pour l'équipe (répondre aux questions, trancher, informer, guider ...).
le management dans la fonction publique demande bcp d'énergie, avec peu de moyen et peu d'effets concrets
Le fait d'être un manager moyen, nous demande d'être un peu le "couteau suisse" dans nos missions
La charge mentale reste toujours présente, même quand la journée est terminée, en ce qui concerne les managers. Par ailleurs, il est moins courant que les agents doivent effectuer des heures supplémentaires pour finaliser un travail urgent.
Le niveau de responsabilité
Quand c'est de la gestion humaine oui car différente que de l'administratif pur
le manager a la croisée des flux (entre la hiérarchie et les agents de l'équipe). Il subit donc des pressions du niveau supérieur (directives et échéances à respecter) et du niveau inférieur (gestion des absences et de la surcharge des agents)
Un manager ne compte pas ses heures et ne les récupère jamais à l'ONE(nous ne pointons pas). Les autres membres du personnel pointent et récupèrent toutes leurs heures de travail.
La charge de travail est difficile à déléguer
la surcharge des managers inclut une forte responsabilité, une prise de décision constante et une gestion simultanée des équipes et des imprévus, ce qui génère une charge mentale différente
Responsabilité de la continuité de service, gestion des conflits, des dysfonctionnements
surcharge du aux équipes à gérer + surcharge du aux remplacements des collègues (plus d'équipe, plus de réunions ...)
Les natures des tâches à accomplir sont très diverses. La non-réalisation de certaines tâches impacte directement le reste de l'équipe. Le rôle du manager est parfois parfois un goulot d'étranglement par rapport aux objectifs de son équipe.
En sus de la gestion de l'équipe , il faut veiller au bon fonctionnement de service via des interventions visant à assurer le suivi des tâches ainsi que leur répartitions équitables entre les différents agents. Ainsi, on évite les états conflictuels entre ceux-ci en termes de charge de travail.
La différence est liée aux responsabilités qui incombent à la fonction et le fait d'être un trait d'union entre les agents et la directions
surcharge mentale et de résultats plus importante
realité de terrain plus urgente en tant que coordinateur qu'autre fonction managériale
Les manager doivent gérer des agents et ceci rajoute une pression supplémentaire. Nous devons rendre des comptes à l'institution

Pouvoir prioriser quantité de nouveaux projets , réformes, mode de fonctionnement etc..
Si je suis surchargé, je suis moins disponible pour mon équipe (ou je risque de l'être). Or, il faut du temps temps pour manager une équipe. C'est une responsabilité importante, je suis aussi garant du bien-être de mon équipe en plus du mien.
La charge mentale est différente, car le poids des responsabilité est différent et le manager est davantage seul pour régler les problèmes. Les conséquences en cas d'erreur peuvent être plus lourdes également.
Charge mentale liée au fait d'être le chaînon qui assure qu'il n'y ait pas de discontinuité dans les services, gestion des contrats, anticipation permanente
Les membres de l'équipe savent que la responsabilité de d'exécution du travail repose sur le manager.
La surcharge du management est difficilement "épurable" en dehors d'une réalisation des tâches en dehors des heures de travail. La surcharge des agents donne lieu, pour la manager, à la nécessité de repenser l'organisation du travail afin de ne pas occasionner de débordements horaire trop importants - ce qui est à nouveau une charge complémentaire au management.

3. Causes de la surcharge de travail

Question 13 : *Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui alimentent votre surcharge de travail ? (plusieurs réponses possibles)*

Facteurs de surcharge	nombre
manque de priorisation	8
consignes peu claires	11
Autre	14
procédures rigides	17
injonctions contradictoires (ex : faire plus avec moins)	23
délais trop courts	25
manque de ressources humaines	30
interruptions fréquentes	36
charge administrative	39
réunions	39
volume de travail	41
multiplication des projets	48

Question 14 : Parmi ces facteurs, lesquels pèsent le plus dans votre situation ?

Facteurs de surcharge	nombre
manque de priorisation	5
consignes peu claires	7
procédures rigides	8
injonctions contradictoires (ex : faire plus avec moins)	8
délais trop courts	8
Autre	9
interruptions fréquentes	10
charge administrative	16
réunions	20
manque de ressources humaines	22
volume de travail	22
multiplication des projets	28

Question 15 : Pensez-vous que :

	Les priorités et objectifs que vous transmettez à votre équipe sont-ils clairement perçus par ceux-ci ?	La répartition des tâches dans votre service vous paraît-elle équilibrée ?	Les outils et procédures de travail facilitent-ils votre activité ?	Vous recevez des consignes claires de la hiérarchie concernant les priorités ?
oui, tout à fait	12	9	7	10
plutôt oui	54	37	29	36
plutôt non	1	20	27	17
non, pas du tout	0	1	4	4
Total (vérification)	67	67	67	67

Question 16 : *A quel niveau situez-vous principalement l'origine des difficultés ? (plusieurs réponses possibles)*

Facteurs de surcharge	Nombre de sélection
niveau individuel	14
niveau de l'équipe	14
niveau du management	15
niveau organisationnel	39
niveau institutionnel	47

4. Gestion de la surcharge et marges de manœuvre

Question 17 : *Dans votre quotidien, lorsque la charge de travail devient trop importante, que faites-vous le plus souvent ?*

je délègue lorsque c'est possible ;je demande de l'aide ;j'effectue des heures supplémentaires ;je reporte certaines tâches ;je procrastine
je délègue lorsque c'est possible ;je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;
je délègue lorsque c'est possible ;je reporte certaines tâches ;je priorise certaines tâches ;
je délègue lorsque c'est possible ;j'effectue des heures supplémentaires ;je priorise certaines tâches ;
je demande de l'aide ;je refuse certaines demandes;je simplifie certaines tâches
je priorise certaines tâches ;
je priorise certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;je demande de l'aide ;
je priorise certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;je demande de l'aide ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;j'effectue des heures supplémentaires ;
je priorise certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;j'effectue des heures supplémentaires ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je demande de l'aide ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;je demande de l'aide ;je délègue lorsque c'est possible ;je reporte certaines tâches ;
je priorise certaines tâches ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;j'effectue des heures supplémentaires ;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je demande de l'aide ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;

je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;...j'oublie certaines demandes !;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;Certaines tâches ne sont pas réalisées;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;je simplifie certaines tâches ;
je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;
je priorise certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je simplifie certaines tâches ;je demande de l'aide ;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je demande de l'aide
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je demande de l'aide ;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je demande de l'aide ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je refuse certaines demandes;je demande de l'aide ;je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;
je priorise certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je reporte certaines tâches ;

je refuse certaines demandes;je reporte certaines tâches ;
je refuse certaines demandes;j'effectue des heures supplémentaires ;je priorise certaines tâches ;
je reporte certaines tâches ;je simplifie certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires
je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;je priorise certaines tâches ;
je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je refuse certaines demandes;
je reporte certaines tâches ;j'effectue des heures supplémentaires ;je refuse certaines demandes;je priorise certaines tâches
j'effectue des heures supplémentaires ;
j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je priorise certaines tâches ;
j'effectue des heures supplémentaires ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;je priorise certaines tâches ;
j'effectue des heures supplémentaires ;je demande de l'aide ;je délègue lorsque c'est possible ;je refuse certaines demandes;je priorise certaines tâches ;
j'effectue des heures supplémentaires ;je priorise certaines tâches ;
j'effectue des heures supplémentaires ;je priorise certaines tâches ;je délègue lorsque c'est possible ;
j'effectue des heures supplémentaires ;je priorise certaines tâches ;je reporte certaines tâches
j'effectue des heures supplémentaires ;je reporte certaines tâches
(vide)

Question 18 : *Avez-vous mis en place des stratégies personnelles d'organisation pour faire face à la charge ?*

	Nombre de Avez-vous mis en place des stratégies personnelles d'organisation pour faire face à la charge ?
non	15
oui	52
Total général	67

Question 19 : Si oui, Lesquelles ?

Si oui, Lesquelles ?
Prendre connaissance rapidement de l'ensemble des mails, messages Teams, etc. Prioriser Classer les dossiers personnels pour pouvoir les retrouver ultérieurement Associer au moins un collaborateur aux projets importants
Discussion sur la notion d'urgence avec l'équipe, présent sur TEAMS à certains moments de la journée, revoir les canaux de communication (en cas d'urgence ==> tel)
Organisation de GT au sein de l'équipe pour pouvoir déléguer certaines tâches ; mise en place d'un screening des tâches et motivations des équipes ; réalisation d'un plan d'orientations stratégiques pour l'ASR
Priorisation de tâches, nouvelles procédures, engagement de personnel...
matrice to do dans one note
Je fais plus de travail au départ de chez moi = je gagne ne déplacement (moins d'heure supplémentaires) , je suis beaucoup moins interrompue
J'essaie de bloquer des plages dans mon agenda pour les tâches administratives indispensables et réflexions de mise en place de projets mais ses dernières sont souvent mise à mal au profit d'urgences
j'ai posé mes limites
La gestion des priorités, se concentrer sur 1 tâche à la fois (pas toujours évident), prendre un temps de recul, de réflexion.
Tableau excell,...
En général, j'anticipe les tâches qui me demanderont le plus de temps. Je me préparer un maximum, ainsi je suis capable de résorber le temps nécessaire à une tâche.
Je travaille parfois à bureau fermé afin de ne pas être dérangée
planifier mon travail
to do liste avec les priorités à court terme/ moyen terme/ plus lointaines différencier les essentielles et les secondaires.
relativiser et prioriser mes tâches
mises en place d'outils tels que fichiers Excell; anticipation des factures.
prioriser, partager et déléguer
Prendre conscience des heures supplémentaires en les notant Tenter de couper au maximum en dehors des heures de travail Maintenir les moments de décompression
délégations éviter les réunionites (quand ça peut se régler par mail) cadrer les réunions
expertise et gestion du temps
Je planifie plusieurs mois à l'avance les tâches relatives à l'atteinte de mes objectifs

Apprendre à dire "non"
Je priorise
catégoriser, déléguer, reporter, réfléchir à d'autres stratégies
création d'outil de gestion et de monitoring, outil facilitant la communication avec mes équipes
Plan de travail avec priorisation des urgences . Lecture des mails en fin de journée - Classification des mails en fct de l'urgence de la situation - to do list
Temps sans accepter de réunion Travail sur base de listes prioritaires Repos - loisirs indispensables
Je reporte ce qui est possible de reporter
Je ne décroche pas mon téléphone à tout moment si je suis occupée. Je rappelle rapidement mais quand je suis vraiment disponible. Je met du sens dans ce qui m'est demandé et met du sens dans ce qui est demandé aux équipes. Je reporte certaines demandes faites aux équipes si je peux le justifier et le prévoir à un moment plus adapté. Je ne prends pas le stress des autres et avance avec mes équipes à un rythme qui leur est adapté. Je vis une journée à la fois sans appréhender les jours suivants. Je peux donner mon avis, dire de manière respectueuse si quelque ne me convient pas afin de trouver des compromis qui conviendront à tous. Quand c'est difficile avec un agent, l'entretien individuel solutionne souvent beaucoup de choses et fait redescendre la pression. Ne pas avoir peur d'aller vers les gens, ne pas ruminer, parler.
pas vraiment pour faire face à la charge. mais pour me préserver : faire moins d'heures supplémentaires, dire non à des nouvelles demandes, ne pas travailler le weekend, développer des activités personnelles (culture, sport, nature)
Des outils d'organisation personnelles. SharePoint, planner etc. Je prends le moment d'organiser mon travail, cela repaye en temps gagné en général
Le dialogue avec les services demandeurs afin de définir une priorité dans les tâches à accomplir.
Prioriser, faire des listes
le télétravail permet d'être moins interrompu et de se concentrer sur des taches de relecture ou de création
Autonomiser les agents
Prioriser
revoir quotidiennement mon planning en fonction des urgences, planifier la semaine d'après le vendredi, prévoir une plage horaire pour chaque tâche, prévoir des plages définies dans l'agenda pour les trajets et les repas
Travail sur soi : prendre soin de soi (sommeil, alimentation, sport) et avoir une vie privée/occupations privées qui me redonnent de l'énergie, apprendre à dire non, prendre du recul ou de la hauteur et ne plus prendre les choses trop à cœur. Baisser mes exigences.
bloquer du temps de pause pour m'organiser
j'ai mis en place des stratégies d'organisation telles que la priorisation des tâches, la planification de mon travail et l'anticipation des échéances. J'essaie également de structurer mes journées et de m'appuyer sur l'entraide ou la délégation lorsque cela est possible.

heures supplémentaires, priorisé la charge de travail
priorisation, essayer de lâcher prise sur des points plus secondaires qui ne sont pas immédiatement nécessaire à la continuité de service
J'ai repris la gestion opérationnelle de certaines tâche et je fais beaucoup d'heures supplémentaires.
Une stratégie du travail consistant à anticiper la réalisation de certains tâches . Exemples: Tenir des clôtures intermédiaires pour éviter la surcharge du travail en fin d'année.
Je mets mes propres priorités sans tenir compte de la demande du managment
je priorise et je partage les tâches avec mon équipe, je reprends du travail à domicile
Organiser des plages horaires pour des tâches spécifiques (administratives surtout)
impression des documents classés dans des fardes distinctes bien identifiables utilisation de cahiers dédiés (me permet d'avoir un support écrit pour tenir le fil voire prioriser et assurer des suivis) je fais des pauses
Essentiellement ce qui est repris plus haut : prioriser, reporter et des heures supplémentaires.
Je fonctionne beaucoup par listes de priorités.
Priorisation ++
Je travaille le week-end pour pouvoir faire les choses sans stress et je délègue certaines tâches à l'équipe quand je peux le faire. Je travaille aussi avec des listes et je classe les tâches par priorité.

Question 20 : *Au sein de votre équipe, existe-t-il des stratégies collectives pour absorber la charge ? (Exemple : mise en place de système de délégation des tâches,...)*

Étiquettes de lignes	Nombre de Au sein de votre équipe, existe-t-il des stratégies collectives pour absorber la charge ? (Exemple: mise en place de système de délégation des tâches,...)
non	35
oui	32
Total général	67

Question 21 : *Si oui, lesquelles ?*

Si oui, lesquelles ?
délégations prévues
On peut agir sur les action les 3 axes de travail principaux de la fonction afin de diminuer certaines actions et en augmenter d'autres (comme un vase communicant). L'organisation de l'équipe me paraît robuste car ils peuvent s remplacer l'un l'autre.
Organisation du travail par paire (ou suppléance toujours prévue)
Réunions hebdomadaires de l'équipe où on distribue les tâches
les différents comités de pilotage, projets et GT sont répartis entre les membres de mon équipe et nous sommes attentives à répartir cela équitablement.

Désignation de certains responsables de projets ou groupe de travail
Lors de maladie de collègues, les tâches sont distribuées entre nous. Chacun aide à son niveau.
Dans notre équipe, nous n'hésitons pas à s'entraider en fonction du temps qui nous dégageons. Mais si les tâches sont trop nombreuses, je les aide en priorisant et voyant ce qui peut être délégué.
Préparation collective des réponses aux questions parlementaires. Mise à disposition, entre services de la direction, d'un agent pour un temps de travail limité durant un temps limité. Transversalité entre les différents services sur certains projets. Travail collégial pour trouver un positionnement, une solution (préparer le terrain) afin de ne solliciter la direction que pour trancher, valider.
planification des plages horaires-consignes de gestion des congés-répartition des tâches entre les membres de l'équipe
oui ex répartition taches quand maladie collègue CAT/ ou en binome idem avec nos équipes PEP's
Délégation au sein de l'équipe Echange pour réorganiser/redistribuer les tâches
structuration de projet - back-up systématique -capacité à prendre des décisions (l'indécision prend du temps et quand le Gvt ou une instance met du temps à répondre, on risque des conflits d'agenda dans différentes phases de projet
Répartition de certaines tâches
nous sommes au delà de l'absorption de taches. actuellement, l'équipe apprend à dire non, et c'est très difficile car elle a l'impression de faire mal son boulot
Représentant de l'équipe identifié pour un sujet précis. Mettre en place des lignes du temps. Travail à l'objectif ciblé
délégations, supervision de tâches réalisées par mes équipes
Dans la mesure du possible, une personne est en support. C'est à dire disponible pour aider là où c'est nécessaire en cas de surcharge.
délégation, suppléance.
Délégation, travaille à la chaîne
Au sein de l'équipe, certaines stratégies collectives sont mises en place pour absorber la charge de travail, notamment la répartition des tâches en fonction des compétences et des disponibilités, ainsi que la délégation lorsque cela est possible. L'entraide entre collègues permet également de mieux gérer les périodes de surcharge.
délégation entre collègues CAT si besoin. Délégation vers PEP's quand c'est envisageable
répartition de la charge de travail selon l'évolution de la situation
Solidarité entre agents
Validation des courriers de recouvrement
Délégation des tâches, travail en équipe
Chacun a plus ou moins "sa spécialité"
Essentiellement, étaler (ne pas respecter les délais légaux, faire sur un temps plus long que prévu, prendre un peu de liberté avec les délais dans lesquels on rend les décisions administratives).
Répartition de certains dossiers et responsabilités entre les différents responsables

Délégation quand cela est possible
Chaque membre de l'équipe a un back up.

Question 22 : *Ces stratégies vous semblent-elles efficaces sur le long terme ?*

Étiquettes de lignes	Nombre de Ces stratégies vous semblent-elles efficaces sur le long terme ?
non	11
oui	20
partiellement	25
(vide)	11
Total général	67

Question 23 : *Pouvez-vous développer en quelques mots ?*

Pouvez-vous développer en quelques mots ?
Il faut revoir en profondeur l'organisation du travail (en cours)
Les surcharges de travail sont peu fréquentes et ne nécessite donc pas de stratégie particulière
Ce qui peut être mis en place n'a pas beaucoup d'impact étant donné l'arrivée incessante de nouveaux projets et de modifications dans les priorités
Pas toujours possible de maintenir la continuité en cas d'absence ou de l'impossibilité d'échanger sur des retours
Il arrive parfois qu'en aidant et en prenant du travail en plus, ça augmente forcément la charge de travail et aussi la charge mentale, de reprendre une équipe parfois problématique que l'on ne connaît pas. Il y a souvent des binômes mais cela n'enlève pas le fait qu'il est difficile de prioriser dans certaines situations.
la charge de travail est structurel , pour l'améliorer il faut un changement en profondeur: que les tâches qui devraient être faites par d'autres services soient retirées de ma direction ex commande, rédaction des cahiers des charges, la gestion du budget (référent budgétaire)
Délégation de tâches + partenariats avec homologues dans la même fonction : pas toujours possible ou approprié.
la délégation peut soulager la charge de travail mais au détriment d'un autre membre du personnel
Cela fonctionne bien lorsque toutes les forces vives sont présentes. Sinon, il est difficile de prioriser et donc à ce moment là, des tâches peuvent être reportées.
Cela induit une bonne ambiance de travail entre managers de mon équipe. Les difficultés et les pics de flux sont partagés. Cela prévient le sentiment d'isolement face à la tâche (sentiment vécu par contre par la direction qui est plus isolée)
elles doivent être répétées- problème quand turn over-

Je suis le seul manager à exercer cette fonction spécifique à l'ONE. Je ne dispose pas de véritable alternance, uniquement de back-up désignés lors de mes absences planifiées. Dans ce contexte, il m'est difficile de mettre en place une organisation structurée, qu'elle soit individuelle ou collective.
Je délègue néanmoins certaines tâches à des secrétaires, mais cela reste ponctuel et peu formalisé. Par ailleurs, l'absence de lien hiérarchique ne me permet pas de m'appuyer pleinement sur elles.
repartir les taches donne une moins bonne vue d'ensemble/ vigilance à avoir!
Le travail s'accumule et la charge mentale également
Déléguer n'est pas une solution car c'est reporter la surcharge sur les collaborateurs; de plus, ces derniers ne sont pas formés à mes tâches
Le problème actuel est un manque d'effectifs dû à des absences ponctuelles (maternité, congé ou maladie), il est donc difficile de trouver des solutions à court terme.
Surcharge de travail pour l'ensemble de l'équipe Fatigue de l'équipe
il faut une stratégie globale au niveau institutionnel (qui je sollicite exactement pour tel dossier? je réfléchis aux impacts si je sollicite de multiples directions, mieux définir les destinataires de mails ou quand on doit être en copie pour info)
Pas de stratégies particulières pour la gestion de la charge de travail en équipe
compliqué
pas vraiment
Je n'en ai pas mis en place. J'ai la chance d'être entouré, au sein de l'équipe, de personnes engagées, qui comprennent vite et travaillent vite.
soigner les symptômes ne résout pas la cause. ça ira un peu avec une équipe renouvelée et si rien ne change, cela recommencera
Le volume de travail reste très important
Les contraintes institutionnelles compliquent les procédures
il y a de la surcharge et l'équipe se propose pour aider mais sans suivi et sans aller dans les détails
elles permettent une meilleure répartition du travail et une gestion plus fluide de la charge au sein de l'équipe sur le long terme.
la bonne répartition est nécessaire cependant trop de changement de manière récurrente ne stabilise ni les équipes managées ni l'équipe des managers
Le retard accumulé (dû à l'absence de nombreux agents) peut en partie être résorbé via l'implication des collègues. Mais ces absences étant récurrentes/structurelles, ces collègues risquent de s'épuiser.
En cas d'absence, pas beaucoup de facilité pour se faire remplacer
Stratégie trop personne dépendante: si la collègue est absente, la tâche est reportée
C'est une stratégie "de survie", du bricolage. L'idéal serait un changement de législation : agrément à durée indéterminée avec "contrôle" périodique et lissage des suivis (ne plus avoir de pic de renouvellement d'agrément mais des suivis planifiés dans le temps, bien répartis dans le temps).
Le report et la simplification des tâches n'est pas satisfaisante à long terme ni au plan de la professionnalité. En tant que manager, la difficulté d'organisation réside dans la nécessité de prendre le relais des dossiers préparés / questions des agents au moment où ils se présentent. C'est difficile à anticiper.

Question 24 : Avez-vous le sentiment de :

Avez-vous le sentiment de :	devoir tout gérer	ne pas pouvoir dire non	manquer de temps pour sortir la tête de l'opérationnel	devoir recourir à des heures supplémentaires
pas vraiment	4	11	4	4
Un peu	9	12	9	8
Neutre	12	10	3	10
Plutôt important	24	20	23	23
Extrêmement important	7	3	17	11

5. Effets de la surcharge de travail

Question 25 : Dans quelle mesure votre charge de travail affecte-t-elle les éléments suivants ?

Dans quelle mesure votre charge de travail affecte-t-elle les éléments suivants ?	motivation	efficacité	relation de travail	concentration	qualité de travail	équilibre vie prof/privé	bien-être
très légèrement	7	7	10	5	4	1	1
légèrement	23	28	19	14	26	11	10
neutre	20	15	22	16	19	22	14
fortement	15	16	15	27	17	22	30
très fortement	2	1	1	5	1	11	12

Question 26 : Avez-vous mis en place des façons de vous protéger face à certaines demandes ou sollicitations ?

Avez-vous mis en place des façons de vous protéger face à certaines demandes ou sollicitations ?	
oui	36
non	31

Question 27 : Si oui, pouvez-vous lister quelques exemples de situation déjà rencontrée ?

Si oui, pouvez-vous lister quelques exemples de situation déjà rencontrée ?
Discuter et placer des limites face à des demandes non urgente de la hierarchie ou de l'équipe

Essayer de faire mes heures, si nécessaire un peu plus, mais ne pas concentrer ma vie sur le travail; changer le chip dès que je sors du travail avec la famille, les amis, etc, donc faire toujours quelque chose après le boulot.
Retour à la hiérarchie Refus de certaines demandes
Je laisse la place aux jeunes
J'essaie de réviser vers des services support ou déléguer si possible, Lors de congés de plus d'une semaine je coupe mon gsm afin de pouvoir déconnecter
non
Cela va dépendre des demandes et de qui les fait. Je vais parfois négocier et demander à mon n+1 de me dire ce que je dois prioriser. J'essaie aussi de déléguer et de renvoyer certaines demandes vers une autre personne. J'arrive à éviter les heures supplémentaires vu que la plupart du temps, je ne suis pas dans l'urgence.
En début d'année, avec mon staff de managers, nous avons pris la décision de ne plus répondre à toutes les sollicitations. Il nous arrive donc de refuser de participer à certains évènements. Je viens de refuser d'être le sponsor d'un chantier qui devrait démarrer dans le cadre du nouveau schéma organisationnel
imposer ma façon de faire
Refus de rejoindre des projets
expliquer aux pep's nos réalités de terrain
Je refuse plus systématiquement les demandes qui ne sont clairement pas de mon ressort.
Refus de lancer certains projets Prendre le temps d'apporter une réponse
refuser certaines demandes (mais sentiment de culpabilité)
surseoir à des demandes (parfois elles ne sont pas aussi importantes que précisé) - indicateur d'absence pour réfléchir - journée de réflexion en équipe à des moments choisis.
J'essaie de déléguer aux agents les demandes qui ne peuvent être prises en charge par les services supports
Savoir dire "non" quand je vois que mon agenda est booké Déléguer dès que possible quand je sens que j'ai de trop Apprendre à reporter au lendemain le "non urgent"
je réponds pas tout de suite à des appels avec envoi de messages courte pour répondre après je prends le temps de analyser avant de répondre à des mails, je garde une demi journée par semaine à l'organisation de mes taches
mettre des limites claires temporelles mais elles ne sont pas respectés par la hiérarchies ne pas avoir d'attente de reconnaissance de l'institution me formé personnellement au coaching afin de m'autocoacher
non
plutôt que de faire des heures supp, je démarrer plus tôt le matin pour assurer un maximum de suivant

impossibilité mise en place de permanences respect de mes temps de repos	horaire pour garder des plages de travail	énoncée
- téléphone mis en muet pour ne pas être interrompue et je relève les message lorsque cela est possible -je ne reporte jamais les entretiens demandés par les agents car je veux être disponible - je ne donne pas de délais lorsque j'ai des difficultés à les tenir - je ne réponds pas de suite aux sollicitations par courriel pour que les interlocuteurs trouvent les réponses lorsque la situation le permet		
Demander aux agents de m'écrire des SMS quand je suis en réunion plutôt que de me laisser des messages vocaux qui me prennent beaucoup de temps à écouter. Essayer d'autonomiser les agents, ne pas tout faire pour eux mais leur donner les bons contacts par exemple.		
J'affirme aujourd'hui un positionnement fort devant ma hiérarchie face aux nouvelles demandes "pour hier" ou affichées comme prioritaires. Je les envisages avec un esprit critique et je ne tais pas mes opinions quand elles sont énoncées comme abordables en plus du reste (notamment avec des éléments de langage comme "on peut faire plus ou mieux", "il faut aborder les choses positivement"...). Je ne sais pas si cela pourra durer sans que je ne m'attire des ennuis. Au moins, je ne garde pas les choses en moi.		
dire non aux nouvelles demandes par exemple - adopter des délais beaucoup plus importants		
Responsabilité pas clair donc on me demande de faire X> je questionne la responsabilité (vers la direction si besoin). Je demande des plans d'actions clairs et je demande qu'on s'y tiennent		
Il m'est arrivé à plusieurs reprises de remonter rapidement le problème à ma hiérarchie afin de trouver, avec elle, les solutions les mieux adaptées.		
Savoir dire non quand le temps nous manque		
Prendre du recul, baisser mon niveau d'exigence, prioriser, ne plus prendre les choses trop à coeur, me faire aider par un collègue ou demander explications suppl., me changer les idées et avoir une vie saine et équilibrée (sommeil, sport, santé)		
prioriser dès la demande		
participation à un Copil supplémentaire: pouvoir dire non car autre priorité		
je ne donne plus les réponses directement aux agents mais donne des outils pour qu'ils puissent retrouver les info nécessaires par eux-mêmes > apprendre à pêcher et non donner directement le poisson		
Les demandes des paiements urgents par les différents services. Notre équipe doit savoir les traiter en priorité et urgemment.		
S'écouter et faire attention à mes signes de fatigues (mentale ou physique)		
demande d'être accompagnée par la direction lors de rencontre hospitalière suivi de formation en négociation EAP		
Dire non à des participations à des événements, réunions. Possible parfois de le faire. En expliquant mon contexte de travail et l'impact ou non de ma non participation. Ca passe assez bien quand c'est bien choisi (ce à quoi je ne vais pas ou ce que je ne fais pas) et argumenté.		

Question 28 : Avez-vous le sentiment que cela augmente le risque d'erreurs ?

	Avez-vous le sentiment que cela augmente le risque d'erreurs ?
Non	31
Oui	36

Question 29 : Si vous le souhaitez, pouvez-vous donner un exemple d'impact concret de la surcharge sur votre travail ou votre bien-être ?

Si vous le souhaitez, pouvez-vous donner un exemple d'impact concret de la surcharge sur votre travail ou votre bien-être ?
réflexion nocturne et insomnie
Oublis et stress
La nécessité d'utiliser des documents informatisés : je suis de la génération papier, apposer une simple signature sur ces documents me prend parfois un temps fou car la procédure n'est pas la même selon le format du document. Cela m'énerve et me décourage TRES fortement
Fatigue mentale qui se répercute sur la vie privée
Le fait d'avoir beaucoup de choses en tête à gérer, embrouille les idées, j'ai parfois des pertes de mémoire vu la diversité des sujets et des projets à mettre en œuvre avec mes équipes. Je zappe parfois des informations tellement elles sont diverses et variées. La concentration en prend un coup. Les situations sont parfois énergivores et il est difficile de ne pas y penser même le week-end.
Difficile de prendre distance à certains moments, de maintenir un avis critique, de consacrer du temps aux échanges, notamment informels.
plus d'oubli, plus de précipitation, manque de précision
Je remarque que certaines situations amène à se remettre beaucoup en question et de peser chaque mot. Cela impacte assez mon bien-être, car je ressasse beaucoup dans mon privé et cela provoque une fatigue mentale sur le long terme.
Les partenariats et collaborations d'un secteur de ma direction sont mis à mal car je n'ai pas le temps de m'y investir. Je quitte mes fonctions prochainement et rien n'est mis en place pour mon remplacement. Je suis constamment fatiguée. En raison de cela je réduis les activités de ma vie privée. Je m'attendais à une fin de carrière plus respectueuse de ma personne.
pas assez de présence auprès des agents impactant la méconnaissance de leurs compétences
J'ai remarqué qu'il m'arrive, de temps à autre, de perdre le fil d'une conversation privée ou familiale, en raison de pensées intrusives liées à des problématiques professionnelles latentes et complexes (idées, pistes de solution, réflexions en cours).
pas de risques d'erreurs mais une analyse moins fine de notre réalité de terrain. perso: charge mentale: sommeil moins bon// mais gérable ;)
Burn out possible et atteinte à la santé physique et psychique.
Nécessité de repousser certaines tâches, travail dans l'urgence Difficulté d'endormissement, à déconnecter
Je n'arrive pas à suivre les projets comme je le souhaiterai. Je suis épuisée.

Le stress de ne pas finir à temps une tâche Avoir l'impression de ne pas aller à fond dans ce que je fais-> frustration
émotionnellement c'est difficile de déconnecter de travail en gérant les conflits, en plus de autres taches multiples et divers, en voulant prioriser l'humain
le manque de suivi d'un agent ce qui impacte la qualité rendu aux bénéficiaires
Gérer un nombre important d'agents nécessite un temps à consacrer à chacun avec les situations vécues par ceux-ci, besoin souvent de refaire le point sur le contexte car beaucoup trop d'informations à retenir vu l'ensemble des situations traitées
Etat général altéré surtout qualité du sommeil et alimentation. Irritabilité, agacement, besoin d'aller vite.
Ce n'est pas vraiment une surcharge, c'est parfois un impact émotionnel d'un moment ponctuel difficile qui empiète sur la vie privée. Par exemple quand un agent dysfonctionne.
Voir cas des projets supplémentaires qui s'ajoutent sans cesse, en début de questionnaire
accepter des demandes alors que l'analyse montre qu'il faut la refuser. erreur : refaire et prends davantage de temps de relecture et de validation
Bien être : après une journée de travail dense (bcp de concentration, de décisions, porter les animations etc) même si je n'ai pas fait d'heures sup, je n'arrive plus à me concentrer sur ce que disent mes enfants. Travail : trop d'urgences ou de réunions ou mails > pas le temps de voir mes agents ou de démarrer des accompagnements
Ce qui n' a pas pu être fait le sera plus tard
difficulté de sommeil, risque de burn-out
Travailler jusque 20h et le week-end, ruminer et se réveiller à 4h du matin avec les tâches qui tournent en boucle dans la tête, stress (maux, douleurs, fatigue mentale)
le temps de réponse au mail des administratifs sur nous alors que nous ne sommes pas sur nos boites mails toute la journée
Quand trop de travail, trop de pressions: perte de la capacité d'attention et de mémorisation
malgré les choses mises en place, il est souvent nécessaire d'avoir plusieurs échanges avant qu'une tâche soit faite (malgré la question 26).
La surcharge de travail implique que j'ai moins de temps pour construire une vision à long terme, je joue souvent le rôle de pompier d'urgence.
Gérer plusieurs tâches simultanément. Ceci pourrait impacter la concentration et augmenter le risque d'erreur. En conséquence, le bien-être est également impacté.
insomnie, pas envie d'aller travailler
je ne sais plus réfléchir je retarde certaines tâches indéfiniment (ex rapport d'évaluation d'un agent) je plaque tout là , je quitte le bureau et je vais marcher 10' Impression d'agitation interne
Heures supplémentaires non récupérées (car pas de badging des heures prestées).
Cela a engendré des problèmes de santé tels que des migraines.
Parfois, je recommence la semaine en ayant l'impression que je ne me suis pas arrêté de travailler, je ne suis pas reposé.

6. Leviers d'amélioration

Question 30 : *Quels seraient, selon vous, les leviers prioritaires pour réduire durablement la surcharge de travail ?*

Quels seraient, selon vous, les leviers prioritaires pour réduire durablement la surcharge de travail ?
Les procédures
Bonne organisation Eviter le souci du détail Faire confiance à ses collaborateurs et les féliciter pour le travail accompli
compter sur un support administratif remplacer les collègues absents ou avoir une réflexion RH plus large compter sur une vision (de la direction/de l'institution) afin de se concentrer uniquement sur des projets prioritaires Limiter les mails Revoir la culture interne liée au manager et poussant au présentisme
Un cadre et des priorités claires
Adaptation des équipes (en nombre) aux besoins du terrain, réduire les réunions au minima nécessaire, un vrai soutien de la DRH aux managers
Réorganiser le flux communicationnel entre les différentes directions, cellules, etc. La forme tentaculaire de l'ONE amène une organisation en silos et les sollicitations sont de facto multiples. Limitier les déplacements !!! faire bouger des troupes avec beaucoup d'heures de route pour des réunions sans cesse faitgue énormément et fait perdre un temps considérable. Là, c'est carrément la culture ONE qui est à changer. travailler plus en subrégion
La plupart des retards pris dans mes dossiers sont dus à la lenteur administrative. Harmoniser les pratiques au sein de chaque service / cellule / direction améliorerait la fluidité.
Une meilleure répartition de la charge de travail dans l'équipe Le remplacement de collègue absente de longue date Moins d'agents par manager (24 c'est beaucoup pour un accompagnement de qualité)
Ne pas multiplier les projets
Avoir plus de niveaux hiérarchique permettrait de déléguer des responsabilités plus facilement Se recentrer sur les missions de base Disposer d'outils informatiques performants

Lors de nouvelles demandes dans le cadre de nouveaux projets, qu'ils puissent être prioriser clairement par la direction sur d'autres tâches ou que l'on réduise ou termine d'abord les projets précédents
obtenir un soutien pour gérer plus adéquatement le personnel déficient de manière à pouvoir avancer avec les compétents (plus de compétents et des compétents bien motivés)
Pouvoir s'octroyer des réunions avec soi-même pour relever la tête du guidon, avoir des pauses durant la journée, éviter les réunions qui durent 3 heures pour au final ne rien décider, réaliser un agenda à court/moyen et long terme, se mettre des priorités et s'y tenir, se consacrer à une tâche à la fois, être entendu par sa hiérarchie sans jugement, que la hiérarchie vienne passer 1 journée avec nous pour se rendre compte de ce qui se passe sur le terrain
cf réponse commentaire question 20
se fier à l'ARPS pour le nombre de PEP'S par CAT
Clarifier rôles et fonctions des responsables ONE. Clarifier mandats et zones de compétences d'autonomie. Améliorer temps d'échanges et pratiques collaboratives.
diminuer le nombre d'agents par manager (maximum 20) en tenant compte de la charge des remplacements de longue durée au sein de l'équipe
Selon, moi avoir une position institutionnelle plus claire permettrait d'avoir un meilleur cadre.
Remplacer réellement le responsable dont j'assume les fonctions en plus de mon poste de direction Je prends ma pension dans 18 mois, je n'ai aucune information sur comment ma fonction sera reprise ou répartie. Je ne suis pas en mesure d'informer mes équipes. La gestion de cette transition est une réelle priorité.
retirer des responsabilités qui incombent à d'autres services-->cela à déjà été demandé mais peu d'effet
Une simplification de certaines procédures, de meilleurs outils (support informatique) ainsi qu'un meilleur suivi administratif
Poursuite de la délégation d'une partie de mes tâches à mon équipe (en cours et positif) Se centrer sur les missions prioritaires de ma fonction (et donc refus de projets transversaux, bien que cela puisse être intéressant à différents niveaux: pour l'ONE, pour les échanges d'info entre collègues/services, et à titre personnel puisque cela diffère du "day to day")
la transversalité efficiente!
Un pilotage plus claire des tâches et plus de personnes
Simplifier des procédures obsolètes avec la mise en place de logiciel plus performant
renforcer l'équipe. Donner du sens à certaines demandes.
Renforcement RH Prioriser encore davantage les tâches Alléger certaines procédures
- meilleure gestion des sollicitations, des mails - meilleure gestion des réunions - objectivation de la charge de travail ==> recrutement possible - contrats stables (et ne pas refaire des procédures de recrutement car je n'ai droit qu'à des CDD d'un an, de 2 ans, ...)

les bons collaborateurs aux bonnes places - coordination plus efficace en construisant des projets avec les parties prenantes concernées (entendre les rmq des uns des autres) - se limiter sur certains enjeux - exiger des plans de travail/ de recherche et méthodologies transparentes
Augmenter l'efficacité des services supports internes Bénéficier d'une communication institutionnelle claire et cohérente à destination de tous les agents
Une réorganisation institutionnelle avec de la transversalité afin qu'il y est une meilleure communication pour éviter que chaque service revienne vers les managers avec souvent les mêmes demandes. -> même travail fait plusieurs fois sous différente forme
moins de choses à faire, en même temps et dans un trop court délais,
une stratégie institutionnelle sur l'absentéisme des managers et des agents de terrain. Clarification des procédures et es responsabilités qui fait quoi, des vrais services support qui répondent présent quant ils sont sollicités, une communication et compréhension des rôles de chacun
Avoir plus de personnel
une plus grande polyvalence pour favoriser la répartition des tâches dans l'équipe
Réduire le nombre d'agents en tant que N+1 Avoir des ressources supports sur lesquelles pouvoir plus compter
Avoir la possibilité de faire nos missions d'accompagnement de proximité, allègement de l'administratif notamment en lien avec la RH, les service support doivent être support, dans les cas de collaboration chacun prend ses responsabilité et ben tout faire revenir aux responsables directs des agents de premières lignes car c'est eux que cela impacte plus, répartition équitable du travail entre le différentes directions
En tant que manager, pouvoir plus déléguer à des services supports. Ne pas toujours être la personne de contact pour tout. La proximité avec les agents.
Pouvoir tenir tête au politique face à ses demandes de réorganisation pour plus de performance et à ses coupes budgétaires. Défendre bec et ongle l'Administration en tant que Service public indispensable au fonctionnement de la société. Limiter les consultants qui n'allègent rien mais au contraire, viennent alourdir. Impliquer les travailleurs dans la réflexion qui précède le changement.
etre staffé correctement. se recentrer sur le coeur de métier et non les taches administratives (marchés publics, finances). mandat clair. priorisation respectée par les usagers
Moins d'agents par manager. Clarification de certains responsabilités par supports. Présence des supports pour l'implémentation des projets avec les équipes (pas juste se limiter une fois un livrable fini de le présenter via une présentation globale ou article écrit et puis se contenter de nous laisser l'appropriation de l'outil avec les 800peps. Ça prend du temps, on est pas expert de tout, on a besoin de leur aide)
Je n'en vois pas concernant mon propre travail
Plus de personnel, des meilleurs outils adaptés aux réalités du métier, une meilleure information des procédures auprès des demandeurs.
La préparation en amont de nouveaux projets, avant de les communiquer aux opérateurs. Ceci éviterait de devoir "bricoler" alors que le projet est déjà en route.
insister sur le sentiment d'appartenance à une institution au sein des agents. être plus vigilant au screening des candidatures

Augmentation des ressources humaines, missions manageriales plus ciblées, diminution du nombre de personnes à manager
moins de réunions, des agents plus compétents, des procédures moins lourdes ou davantage réfléchies dès le départ
avoir suffisamment de RH
Etre plus en lien avec les réalités de terrain car derrière des chiffres il y d'autres choses à mettre en avant.
priorisation des objectifs pour la hiérarchie
Revoir les fiches fonctions et décharger les managers de tâches qui ne leur appartiennent pas. Désigner par exemple des adjoints responsables
un levier sur des services supports aidants
Les leviers prioritaires seraient selon moi une meilleure clarification des priorités et des rôles, afin d'éviter les surcharges liées aux imprévus et aux doublons. Une répartition plus équilibrée de la charge de travail au sein des équipes ainsi qu'un renforcement des ressources humaines seraient également essentiels. Enfin, une amélioration de la communication et de la coordination permettrait d'anticiper davantage les difficultés et de mieux planifier le travail.
Moins de Pep's /CAT
moins d'agents par manager qui permettrait de soulager toute l'équipe et de ce fait peut-être éviter les absences de longue durée
1. Augmentation des ressources humaines pour faire face aux nombreuses absences 2. Décloisonnement de certaines fonctions afin de rendre leurs description de fonction plus polyvalente 3. Création d'une fonction intermédiaire entre le manager et les équipes pour gérer certaines questions d'ordre plus opérationnel : "Sous-responsable d'équipe" 4. Vision plus claire quant au devenir de l'ONE: efficience...
Une répartition équitables et équilibrée des tâches ente les agents de service. Également, éviter de se trouver en sous effectifs en cas d'absence ou de départ d'un collègue sans envisager son remplacement.
Des consignes plus claires, clarification des priorités
diminuer le nombre de réunions pour consacrer plus de temps aux différentes tâches
davantage de managers
Des équipes plus stables
une meilleure implication de services supports rétablir du présentiel pour le personnel asr (beaucoup de "petites" demandes pouvaient se faire en informel) arrêter que chaque service support se réinvente!
Une charge de travail bien répartie dans le temps (pas de pic d'activité si important sur une période et puis bcp moins après). Une reconnaissance du temps nécessaire pour manager une équipe (que ce soit mieux calculé dans le temps de travail). Moins de nouveaux projets/projets supplémentaires : mieux évaluer la charge de travail avant d'ajouter qqch de nouveau.

Une meilleure organisation et une meilleure répartition des responsabilités au sein de l'institution.
Simplification de certaines procédures
Allonger certaines deadlines : par exemple, les ajustements budgétaires, nous sommes toujours prévenus 2, 3 jours à l'avance.
Le recours à un outil "light" de monitoring du temps de travail, permettant d'objectiver l'utilisation de cette ressource au niveau de l'organisation.

Question 31 : Avez-vous déjà mis en place des stratégies pour faire face à la surcharge ?

	Avez-vous déjà mis en place des stratégies pour faire face à la surcharge ?
non	23
oui	44
Total général	67

Question 32 : Si oui, lesquelles ?

Réponses ouvertes :
Si oui, lesquelles ?
Utiliser les nouvelles technologies: ex1: vidéo conférence plutôt que présentiel (un de mes agents habite Arlon, un autre en Angleterre, toutes nos réunions sont hybrides, inutile de les déplacer pour un échange) ex2: IA, utilisée maintenant pour les PV de réunions (copilot) gain de temps remarquable
Partager le travail Effectuer la tâche d'un collaborateur s'il est débordé. Informez ma hiérarchie
Suivre son plan d'actions annuels
Les heures supp ;)
Engager autant que possible, travailler à fond afin de réabsorber le retard, etc.
J'essaie de prioriser J'ai relayé à ma responsable
Voir réponse 17
priorisation du travail
Priorisation, éviter de prendre le téléphone quand suis occupée, éviter de faire 2 choses à la fois (écouter la réunion et gérer des mails en même temps), ne pas vouloir tout gérer à tout prix mais délégué et renvoyer vers la personne la plus adéquate. Finir à l'heure et voir ce qui peut être fait un autre jour.

mettre en attente des dossiers, questions moins urgentes ou impactant peu de personnes	
Afin d'avoir une meilleure vision, je me fais souvent aider par mes pairs.	
oui mais de nouvelles tâches, de nouveaux projets sont rajoutées et les stratégies sont mises à mal.	
Délégation à mon équipe d'une partie de mes tâches (travail en cours)	
m'obliger à faire des pauses pour prioriser et me recentrer. RRCAT et soutien manager si besoin + collègues	
Une prise de conscience de toute l'équipe de direction est en cours, nous renforçons les effectifs ce qui devrait permettre d'améliorer l'efficacité des tâches.	
Anticipation et création de fichiers personnels	
Prioriser Déléguer certaines tâches	++
cf réponses précédentes	
Laisser du "mou" / du "reportable" (voir matrice d'Eisenhower) dans l'agenda organiser un agenda de rencontres mensuelles avec des objectifs à atteindre Déléguer / responsabiliser	
Faire le maximum pour éviter les heures supplémentaires quitte à retarder l'exécution de certaines tâches non prioritaires	
délégation annulation de certaine tâche	
rappeler les responsabilités de chacun et le faire appliquer	
Déjà répondu	
réorganisation de l'agenda avec alternance de temps collectifs réunions et temps individuels avec moi-même choix de priorités dans la durée	
faire le retour à mon n+1 de mes limites et surtout voir mon médecin lorsque cela a été nécessaire ou que cela est allé trop loin. Si ma santé est impacté alors je suis responsable de ce qui m'arrive.	
Comme mis précédemment, reporter certaines choses, s'organiser avec les collègues pour se répartir des réunion par exemple.	
déjà répondu	
Prioriser, déléguer, resserre mon organisation et agenda, dire non, faire des demandes. Mener un projet spécifique sur la cause de surcharge (ex: soucis de pénurie RH> projet mis en place avec l'équipe)	
Le renfort des équipes, des procédures claires, des canaux de communication rapides, etc.	
Prioriser, établir des listes	
des outils davantage techniques pour mieux m'organiser: deadlines/rappels outlook, tâches dans teams. Délégation quand c'est possible (mais rarement)	
Autonomiser les agents, les formations continues, sensibilisations	
évaluation du timing de chaque tâche, évaluation de la charge de travail avec le n+1	

Cf.plus haut
j'ai mis en place plusieurs stratégies pour faire face à la surcharge, notamment la priorisation des tâches, une meilleure planification de mon travail et l'organisation de mes journées en fonction des urgences. J'essaie également de m'appuyer sur la collaboration avec l'équipe et la délégation lorsque cela est possible.
Délégation et refus de participer à certains projets
priorisation des tâches, délégation si possible vers les agents, manière de travailler différentes (poisson - pêcher) mais qui peut prendre plus de temps aussi...
En cas d'absence d'un agent procéder via des Back-up ou prioriser les tâches.
délégation, partage des tâches
RAS
Au niveau organisationnel, utilisation de fardes ou cahiers à thème participation au midi du Management formation intervention en duo pour certaines réunions
J'ai déjà répondu avant : reporter des tâches, prioriser pour faire l'incontournable dans les meilleurs délais et malheureusement aussi faire des heures supplémentaires (non récupérées).
Une meilleure prise de recul grâce à un coaching.
J'y ai déjà répondu ci-dessus

Question 33 : Parmi les pistes suivantes, lesquelles vous paraissent les plus utiles ?

Catégorie	Nombre de sélections
Développer l'autonomie	6
Soutien accru de la hiérarchie	9
Amélioration du soutien managérial	11
Réduction du nombre de réunions	18
Meilleure répartition des tâches	21
Amélioration des outils	25
Clarification des priorités	25
Renfort des effectifs	34
Simplification des procédures	40
Catégorie spécifique / réponse ajoutée (Autre)	Nombre
Utiliser l'IA	1
Création de processus/procédures	1
Réduction du nombre de projets	1
Possibilité de renvoyer les difficultés au N+1 sans crainte	1

Préparation et gestion du départ à la pension par la hiérarchie	1
Compétences de gestion d'équipe et de gestion du temps	1
Gestion de l'agenda	1
Mandat connu et respecté	1
Responsabilités clarifiées et tenues	1
Revoir la charge qui incombe au management	1
Simplification des outils / harmonisation des supports entre services	1
Meilleure répartition des tâches dans le temps	1

Question 34 : *Y a-t-il un point important que vous souhaitez ajouter ?*

Y a-t-il un point important que vous souhaitez ajouter ?
Non
En plus de la charge de travail, qui n'est pas reconnue, comptabilisée, se pose la question de la non valorisation interne de certains managers dont je fais partie. Ce manque de reconnaissance influence grandement la motivation et certainement la continuité.
J'ai l'impression que la charge de travail est à géométrie très variable selon les fonctions ET selon les personnes. Un système de reporting et de contrôle serait nécessaire, dans des conditions bienveillantes.
Je tiens à souligner le soutien que je reçois de ma hiérarchie, qui est très appréciable et joue un rôle important dans mon bien-être et mon efficacité.
Quand on pense enfin maîtriser les choses, arrive systématiquement un nouveau projet qui vient bouleverser l'équilibre. Il ne s'agit pas d'une critique du principe des nouveaux projets mais plutôt de leur multiplication et de l'accélération des nouveautés qui ne laissent plus de temps aux missions de base et au management.
Non
non
difficulté d'avoir une équipe au complet sur une durée relativement longue et avec une certaine stabilité
lorsqu'un membre du personnel revient d'un burn-out c'est toute l'équipe qu'il faut soigner en plus de la personne qui revient à méditer
en tant que cat depuis moins de 2 ans, on a des ressources à activer si besoin. Mais il faut parfois prendre le temps de le réaliser et de faire le point.
bon travail
Une communication claire de l'institution sur les attentes et objectifs de chacun (y compris à destination des agents de terrain). Le développement d'outils de pilotage efficaces. L'harmonisation des pratiques managériales.

-Une simplification des procédures pourrait considérablement réduire la charge de travail -La révision de certaines procédures obsolètes qui ne répondent plus aux besoins actuels. - Une révision du système RH pour les services publics-> RH se rapprochant du privé (procédure de recrutement, procédure de licenciement , procédure d'évaluation)où les procédures sont moins complexes et répondent mieux aux besoins de l'employeur.
il est plus que nécessaire de diminuer la charge de travail pour garder un minimum de bien être pour les équipes en place, càd éviter le burn-out
merci pour ces questions pertinentes et bon travail
Formation sur le travail à l'objectif pour tous les managers. Formation sur le travail piloté d'un plan d'action. Revoir certains processus anciens, jamais remis en question et clarifier/challenger les responsabilités de chacun
Un volet très important du travail de manager a été oublié dans cette enquête, c'est celui de la gestion humaine des équipes. On passe un temps considérable à rencontrer, accompagner ou évaluer des agents en difficultés, à gérer des conflits, etc. C'est une partie très chronophage, ponctuelle et totalement imprévisible qui vient s'ajouter aux tâches déjà en cours.
en soi ce n'est pas l'abondance de réunions le problème, mais plutôt la façon dont elles sont menées... peu productives pour la plupart, très longues, et peu structurées. les temps ont changé, et je pense qu'il faut revoir la communication à l'one.
la surcharge de travail ne permet pas d'avancer en profondeur dans des projets et cela se ressent sur le terrain et dans le suivi des agents
Soutien efficace et accru de la hiérarchie
Y en a marre de jongler avec les PDF, Chrome, Edge, signature électronique sur un doc à aller chercher dans Intranet :(
/

Annexe 3 – Questionnaire diffusé dans le cadre de l'étude exploratoire

Etude exploratoire auprès des managers de l'ONE de la sur la charge de travail

17 avr. 2026

Ce questionnaire contribue à la réalisation du travail de fin d'études intitulé : "Quelle est l'influence des pratiques organisationnelles et managériales sur la charge de travail perçue des managers dans les administrations publiques ?"



* Obligatoire

Objectif de l'enquête

Cette enquête a pour objectif de mieux comprendre les facteurs qui influencent la charge de travail perçue chez un manager au sein de l'ONE. Elle vise à distinguer ce qui relève d'une charge de travail réelle de ce qui découle de dimensions plus psychosociales, tout en analysant l'impact des pratiques organisationnelles et managériales sur cette perception. Cette étude permettra également d'identifier des leviers concrets pouvant aider les managers à prévenir et à réguler plus efficacement cette charge.

Les réponses que vous apporterez, fondées sur votre expérience de terrain, seront utilisées uniquement dans le cadre de mon travail de fin d'étude de mon Master en Sciences de gestion à la Louvain School of Management. L'ensemble des données collectées fera l'objet d'un traitement strictement anonyme et confidentiel et ne sera exploité qu'à des fins de recherche académique.

Je vous remercie déjà pour votre contribution.

Manuela Fiore - manuela.fiore@student.uclouvain.be

Profil

1. A quelle catégorie de managers appartenez vous ? *

- ☐ Manager d'équipe inférieur à 5
- ☐ Manager d'équipe de 5 à 10
- ☐ Manager d'équipe de 11 à 25
- ☐ Manager d'équipe de plus de 25 personnes

2. Depuis combien de temps avez-vous des responsabilités managériales ? *

- ☐ moins de 2 ans
- ☐ entre 2 et 5 ans
- ☐ entre 6 et 10 ans
- ☐ supérieur à 10 ans

3. Pouvez-vous estimer le niveau d'autonomie dans le cadre de votre fonction sur une échelle de 1 à 10 ? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Peu autonome

Complètement
autonome

4. Dans quelle mesure votre autonomie vous aide-t-elle à mieux gérer votre charge de travail ? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Peu d'influence

Extrêmement
influent

Charge de travail perçue

5. Comment décrire la charge de travail actuelle sur une échelle de 1 à 10 ? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Peu de charge de
travail

Trop de charge de
travail (qui dépassent
les jours et horaires
de travail)

6. Pensez-vous que cette charge de travail est ponctuelle ou plutôt constante? *

☐ ponctuelle

☐ constante

7. Pouvez-vous donner un ou deux exemples concrets de situations où vous vous sentez en surcharge ? *

8. Avez-vous déjà eu l'occasion d'être en sous-charge de travail? *

☐ Oui

☐ Non

9. Si oui, dans quelle situation ?

10. Vous arrive-t-il d'être en surcharge de travail? *

☐ Oui

☐ Non

11. Pensez-vous que la surcharge vécue par les managers est de nature différente de celle vécue par les autres membres du personnel ? *

☐ en partie

☐ oui

☐ non

12. Si oui, en quoi est-elle différente? *

Causes de la surcharge de travail

13. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui alimentent votre surcharge de travail ?
(plusieurs réponses possibles) *

- ☐ volume de travail
- ☐ délais trop courts
- ☐ charge administrative
- ☐ multiplication des projets
- ☐ réunions
- ☐ manque de ressources humaines
- ☐ manque de priorisation
- ☐ consignes peu claires
- ☐ procédures rigides
- ☐ injonctions contradictoires (ex : faire plus avec moins)
- ☐ interruptions fréquentes
- ☐ Autre

14. Parmi ces facteurs, lesquels pèsent le plus dans votre situation ? *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ volume de travail
- ☐ délais trop courts
- ☐ charge administrative
- ☐ multiplication des projets
- ☐ réunions
- ☐ manque de ressources humaines
- ☐ manque de priorisation
- ☐ consignes peu claires
- ☐ procédures rigides
- ☐ injonctions contradictoires (ex : faire plus avec moins)
- ☐ interruptions fréquentes
- ☐ Autre

15. Pensez-vous que : *

	non, pas du tout	plutôt non	plutôt oui	oui, tout à fait
Les priorités et objectifs que je transmets sont-ils clairement perçus par votre équipe ?	☐	☐	☐	☐
La répartition des tâches dans votre service vous paraît-elle équilibrée ?	☐	☐	☐	☐
Les outils et procédures de travail facilitent-ils votre activité ?	☐	☐	☐	☐
Vous recevez des consignes claires de la hiérarchie concernant les priorités ?	☐	☐	☐	☐

16. A quel niveau situez-vous principalement l'origine des difficultés ? (plusieurs réponses possibles) *

- ☐ niveau individuel
- ☐ niveau de l'équipe
- ☐ niveau du management
- ☐ niveau organisationnel
- ☐ niveau institutionnel

Gestion de la surcharge et marges de manœuvre

17. Dans votre quotidien, lorsque la charge de travail devient trop importante, que faites-vous le plus souvent ? *

- ☐ je priorise certaines tâches
- ☐ je reporte certaines tâches
- ☐ je simplifie certaines tâches
- ☐ j'effectue des heures supplémentaires
- ☐ je demande de l'aide
- ☐ je délègue lorsque c'est possible
- ☐ je refuse certaines demandes
- ☐ Autre

18. Avez-vous mis en place des stratégies personnelles d'organisation pour faire face à la charge ? *

- ☐ oui
- ☐ non

19. Si oui, Lesquelles ?

20. Au sein de votre équipe, existe-t-il des stratégies collectives pour absorber la charge ?
(Exemple: mise en place de système de délégation des tâches,...) *

- ☐ oui
- ☐ non

21. Si oui, lesquelles ?

22. Ces stratégies vous semblent-elles efficaces sur le long terme ?

- ☐ oui
- ☐ partiellement
- ☐ non

23. Pouvez-vous développer en quelques mots ? *

24. Avez-vous le sentiment de : *

	pas vraiment	Un peu	Neutre	Plutôt important	Extrêmement important
devoir tout gérer	☐	☐	☐	☐	☐
ne pas pouvoir dire non	☐	☐	☐	☐	☐
manquer de temps pour sortir la tête de l'opérationnel	☐	☐	☐	☐	☐
devoir recourir à des heures supplémentaires	☐	☐	☐	☐	☐

Effets de la surcharge de travail

25. Dans quelle mesure votre charge de travail affecte-t-elle les éléments suivants ? *

	Très peu élevée	peu élevée	Neutre	élevée	très élevée
motivation	☐	☐	☐	☐	☐
efficacité	☐	☐	☐	☐	☐
relation de travail	☐	☐	☐	☐	☐
concentration	☐	☐	☐	☐	☐
qualité de travail	☐	☐	☐	☐	☐
équilibre vie prof/privé	☐	☐	☐	☐	☐
bien-être	☐	☐	☐	☐	☐

26. Avez-vous mis en place des façons de vous protéger face à certaines demandes ou sollicitations ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

27. Si oui, pouvez-vous lister quelques exemples de situation déjà rencontrée?

28. Avez-vous le sentiment que cela augmente le risque d'erreurs ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

29. Si vous le souhaitez, pouvez-vous donner un exemple d'impact concret de la surcharge sur votre travail ou votre bien-être ?

Leviers d'amélioration

30. Quels seraient, selon vous, les leviers prioritaires pour réduire durablement la surcharge de travail ? *

31. Avez-vous déjà mis en place des stratégies pour faire face à la surcharge ? *

- ☐ oui
- ☐ non

32. Si oui, lesquelles ? *

33. Parmi les pistes suivantes, lesquelles vous paraissent les plus utiles ? *

Sélectionnez 3 options.

- ☐ clarification des priorités
- ☐ meilleure répartition des tâches
- ☐ renfort des effectifs
- ☐ simplification des procédures
- ☐ amélioration des outils
- ☐ réduction du nombre de réunions
- ☐ soutien accru de la hiérarchie
- ☐ amélioration du soutien managérial
- ☐ développer l'autonomie
- ☐ Autre

34. Y a-t-il un point important que vous souhaitez ajouter ?

Ce contenu n'a pas été créé ni n'est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.



*Echange de mails pour la demande d'accord concernant le lancement de l'enquête
au sein de l'Office de la Naissance et de l'Enfance*

RE: Invitation à participer à un questionnaire dans le cadre d'un travail de fin d'études

À partir de FIORE Manuela <Manuela.fiore@one.be>

Date Ven 17/04/2026 10:46

À DENIS Cécile <Cecile.Denis@one.be>

Cc Collaborations scientifiques ONE <collaborations.scientifiques@one.be>; HARZIMONT Michaël <Michael.Harzimont@one.be>

 1 pièce jointe (240 Ko)

Etude exploratoire auprès des managers de l'ONE de la sur la charge de travail 17 04 2026.pdf;

Bonjour Madame Denis,

Je me permets de revenir vers vous concernant ma demande d'aval afin de pouvoir transmettre mon questionnaire aux managers de l'ONE.

Afin d'alléger le dispositif et de tenir compte de mes contraintes de temps, j'ai supprimé les 2 dernières questions relatives à la demande de coordonnées pour un éventuel entretien d'approfondissement sur base volontaire. Le questionnaire ne porte donc plus que sur l'enquête en ligne.

Vous trouverez en pièce jointe la dernière version à jour, comprenant un total de 34 questions.

Je sais que votre agenda est particulièrement chargé. Mais je vous remercie d'avance du temps que vous pourrez y consacrer. Votre validation me permettrait de pouvoir lancer la diffusion dans les meilleurs délais et de poursuivre la finalisation de mon parcours académique.

Je reste bien entendu à disposition si vous souhaitez que j'apporte une modification ou une précision.

Bonne journée !

Manuela FIORE | Référent budgétaire et logistique DS
DS - Référent Budgétaire

manuela.fiore@one.be

www.one.be

ONE, Chaussée de Charleroi 95, B-1060 SAINT-GILLES, Belgique

Pensez à l'environnement : n'imprimez que si c'est nécessaire.



RE: Invitation à participer à un questionnaire dans le cadre d'un travail de fin d'études

À partir de FIORE Manuela <Manuela.fiore@one.be>

Date Mar 21/04/2026 17:09

À HARZIMONT Michaël <Michael.Harzimont@one.be>; Communication Interne - DDRH
<CommunicationInterne@one.be>

Cc Collaborations scientifiques ONE <collaborations.scientifiques@one.be>

Bonjour !

J'ai reçu le ok de Cécile Denis (voir échange ci-après), est-il possible d'avoir la liste des managers de l'ONE afin de diffuser mon enquête ?

Aujourd'hui

15:22

Bonjour Madame Denis, Je me permets de revenir vers vous au sujet de ma demande d'aval pour la diffusion du questionnaire de mon TFE sur la charge de travail des managers de l'ONE.
Je suis vraiment désolée de vous relancer, je sais que vous êtes très sollicitée, mais j'aimerais idéalement pouvoir le lancer avant les congés afin de maximiser le nombre de répondants.
Pourriez-vous me confirmer votre accord, ou me dire si vous souhaitez un ajustement avant envoi ? Merci beaucoup pour votre aide très très précieuse! 😊

DENIS Cécile 15:27



Bonjour Manuela. Le questionnaire peut être lancé. Je laisse mon équipe de com interne activer ce qu'il faut. Bon succès pour ce travail !

15:50

Un tout grand merci 😊

Merci d'avance 😊

**Manuela FIORE | Référent budgétaire et logistique DS
DS - Référent Budgétaire**

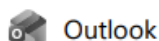
manuela.fiore@one.be

www.one.be

ONE, Chaussée de Charleroi 95, B-1060 SAINT-GILLES, Belgique

Pensez à l'environnement : n'imprimez que si c'est nécessaire.





TR: Invitation à participer à un questionnaire dans le cadre d'un travail de fin d'études

À partir de HARZIMONT Michaël <Michael.Harzimont@one.be>

Date Mer 22/04/2026 09:42

À FIORE Manuela <Manuela.fiore@one.be>

Hello Manuela,

On a le « go » pour l'enquête.

Avant l'envoi du message suivant aux managers, peux-tu relire ce qui suit, compléter les champs en jaune et vérifier si c'est toujours le bon lien vers l'enquête ?

Merci déjà,

Michaël

Enquête « Charge de travail perçue des managers de l'ONE » - Travail de fin d'études

Cher.e collègue manager, + anne baudaux en copie

Dans le cadre de son travail de fin d'études XXXXXX (intitulé + institution), Manuela FIORE, Référente budgétaire et logistique à la Direction Santé, réalise une enquête sur la charge de travail perçue des managers de l'ONE et sur l'influence des pratiques organisationnelles et managériales dans ce contexte. L'objectif est d'identifier, à partir des réalités du terrain, des pistes d'amélioration concrètes.

Pourriez-vous prendre quelques minutes de votre temps (durée maximum : 15 minutes) pour y participer ? L'enquête est ouverte jusqu'au XXXXX.

Le questionnaire est entièrement anonyme. Les données collectées seront utilisées exclusivement à des fins académiques.

Cette enquête a fait l'objet d'une validation méthodologique par la DRD et son envoi a reçu un val de la DDRH.

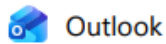
<https://forms.cloud.microsoft/Pages/ResponsePage.aspx?id=1JCwei76z068fEEentNWC7NZhGknkYYJg1sW2VeGqHJUMEUzUFdOQUJQMIE2RVZJSzZRRVc0WIk4Ry4u>

Vous serez tenu.e informé.e des résultats de ce travail.

Merci déjà,

Pour l'étudiante,

La com interne.



RE: Invitation à participer à un questionnaire dans le cadre d'un travail de fin d'études

À partir de FIORE Manuela <Manuela.fiore@one.be>

Date Mer 22/04/2026 16:45

À HARZIMONT Michaël <Michael.Harzimont@one.be>

Re bonjour Michaël,

Je reviens vers toi à propos de 2 détails :

- Quel est le nombre total de managers ONE destinataires de ce mail ?
- Est-il possible de prévoir une relance pour l'étude en date du 29/04/2026 ? Ce qui correspondrait à la moitié du temps de collecte de données.

Merci d'avance,

Bonne fin de journée 😊

Manuela FIORE | Référent budgétaire et logistique DS
DS - Référent Budgétaire

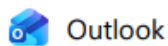
manuela.fiore@one.be

www.one.be

ONE, Chaussée de Charleroi 95, B-1060 SAINT-GILLES, Belgique

Pensez à l'environnement : n'imprimez que si c'est nécessaire.





RE: Invitation à participer à un questionnaire dans le cadre d'un travail de fin d'études

À partir de HARZIMONT Michaël <Michael.Harzimont@one.be>

Date Mer 22/04/2026 16:55

À FIORE Manuela <Manuela.fiore@one.be>

Hello Manuela,

- Ils sont 145.
- Oui, je programme une relance

Bonne fin d'après-m

Michael HARZIMONT | Responsable Service communication interne
DDRH-Comint - Service de Communication Interne

Tél. prof. : 02 542 15 74

GSM prof. : 0495 48 83 05

michael.harzimont@one.be

www.one.be

ONE, Chaussée de Charleroi 95, B-1060 BRUXELLES, Belgique

Pensez à l'environnement : n'imprimez que si c'est nécessaire.

