

## **BURN-OUT DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS :** **Identifier les zones à risques, les signaux d'alerte, les profils des personnes plus particulièrement exposées pour le prévenir.**

Le burn-out, ou syndrome d'épuisement professionnel, est un risque auquel les chefs d'établissements scolaires sont particulièrement exposés (*voir le 1<sup>er</sup> article de cette série*).

La responsabilité de diriger une équipe, de répondre aux attentes des parents, des élèves et des institutions tout en respectant les objectifs pédagogiques, administratifs et économiques, peut créer une pression constante. Cet article vise à outiller les chefs d'établissements pour identifier les zones à risque, repérer les signaux d'alerte et comprendre les profils les plus exposés au burn-out.

### **IDENTIFIER LES ZONES À RISQUES**

Comme nous l'avons vu dans le 1<sup>er</sup> article, le burn-out est lié au contexte et aux situations professionnelles rencontrées. Certaines situations peuvent en effet accroître la probabilité d'épuisement chez les chefs d'établissements scolaires :

- **Périodes à risques :** Certaines périodes sont particulièrement propices à l'épuisement : prise de responsabilité, promotion ou changement d'établissement, retour de congé parental peuvent générer un stress chronique lié à un changement de rythme de vie, à la volonté d'atteindre de nouveaux objectifs qui engendrent une pression excessive.

La saisonnalité de l'activité est elle aussi facteur de risque : les périodes de rentrée, celles qui précèdent les vacances sont particulièrement exigeantes et un stress chronique déjà en place peut se transformer alors en burn-out (*voir le 1<sup>er</sup> article de cette série qui décrit le stress chronique*)





- **Facteurs liés à l'environnement de travail** : Le contexte dans lequel la mission est exercée, le manque de moyens matériels et humains, un degré d'exigence trop important, qu'il vienne en interne de l'équipe, des parents ou de l'institution peuvent générer un déséquilibre entre les ressources réelles ou perçues (personnelles, en moyens humains ...) dont dispose le chef d'établissement et les attentes (quantitatives et qualitatives) de l'environnement. Ce déséquilibre génère un sentiment d'incapacité qui se transforme en stress, puis en stress chronique voire en burn-out.
- **Évolution sociologique** : Très en relation avec l'environnement de travail, les évolutions sociologiques impactent la santé au travail des chefs d'établissement : pour n'en prendre que deux exemples, l'exigence voire l'agressivité de la « clientèle », c'est-à-dire dans le monde de l'éducation, les parents, amène des situations conflictuelles générant du stress. De même, l'utilisation croissante des communications à distance (mails, sms, messageries internes, portails web ...) amène naturellement et si on n'y prend pas garde une connexion et des sollicitations potentiellement constantes empêchant toute phase de récession de stress.
- **Missions à risques** : Dans le monde « de l'entreprise », certaines missions sont reconnues comme potentiellement dangereuses pour la santé des managers et dirigeants auxquelles elles sont confiées. Les voici en quelques mots (vous vous y reconnaissez ? vous y reconnaissez certains de vos collègues ?) : Conduite de projets transverses, management fonctionnel (sans lien hiérarchique), management d'équipes multi-sites, interface siège / réseau, prestations face à un public, clientèle à satisfaire. Les parallèles sont nombreux avec les missions confiées aux chefs d'établissement : manager des enseignants sans lien hiérarchique peut se révéler une gageure, diriger une école multi-sites ou assurer la direction de plusieurs écoles nécessite une gestion du temps et des énergies qui peut être mises à mal, faire l'interface entre la tutelle, les autorités académiques et le ministère nécessite parfois numéros d'équilibriste et force de conviction (sans parler des conflits de valeurs quand on n'est pas soi-même très convaincu).
- **Viennent ensuite les facteurs liés aux relations de travail** : Le manque de soutien des collègues et de la hiérarchie, l'absence de communication, les situations conflictuelles, l'absence ou la manque de reconnaissance du travail accompli sont autant de contextes où le sentiment de solitude est susceptible de déboucher sur un épuisement professionnel. L'absence d'un réseau professionnel (votre OP par exemple !) ou personnel solide peut accentuer l'isolement.





- **Enfin, les facteurs liés à l'environnement « économique » (au sens large du terme) de l'établissement sont susceptibles d'impacter la santé mentale du chef d'établissement** : On notera ici ce qui génère de l'incertitude sur l'avenir : une mauvaise santé économique qui empêche les investissements nécessaires ou qui impacte le fonctionnement du quotidien, des risques de fermeture de classes voire de l'établissement. Viennent ici aussi les situations de concurrence avec d'autres établissements, qu'ils soient publics et privés, concurrence générant elle aussi des situations de stress.

## LES PERSONNES À RISQUES

Comme nous l'avons vu dans le 1<sup>er</sup> article, les situations de burn-out sont toujours liées au contexte de travail, aucune raison donc de « culpabiliser ».

Cependant, nous réagissons tous différemment dans les situations, et certains « profils » sont plus susceptibles de faire un burn-out : idéal professionnel et exigences de qualité élevées, désir de plaire à tout le monde, besoin de contrôler et difficulté à déléguer, sens poussé de l'auto-critique, mentalité de sauveur sont autant de modes de fonctionnement et de perceptions des situations qui peuvent déclencher un stress chronique et mener à l'épuisement.

Pour simplifier, nous pouvons les regrouper en quatre catégories : les perfectionnistes, les battants, les impliqués, les volontaires (ou gentils).

Les perfectionnistes ont une exigence de qualité élevée, leur driver, c'est « sois parfait » : ils aiment les choses bien faites, pour eux, rien ne sera jamais fini, si on a du temps, on peut encore améliorer, quitte à dépasser largement ce qui est en fait attendu.

Les battants apprécient de surmonter les difficultés, leurs drivers, c'est « sois fort » et « fais un effort ». Le problème, c'est que ce qui est facile à leurs yeux n'a pas de valeur, ils vont donc sous-estimer ce qu'ils apportent si c'est pour eux « évident », et aller chercher les difficultés, sans demander d'aide.

Les impliqués ont un sens du devoir exacerbé et une implication professionnelle extrême, leur vie est construite autour du travail, et tant pis s'il n'y a pas de temps pour d'autres activités, pour la famille.





Les volontaires, ou gentils, ont pour driver « Fais plaisir », ils aiment arranger les choses, on peut tout leur demander et ils ont du mal à dire non et à poser leurs limites.

Et vous, quels sont vos drivers ? Nous en avons tous ! Avec leurs qualités, leurs défauts et... leurs antidotes pour les transformer en vrais atouts. Vous voulez savoir où vous en êtes c'est par [ici](#) ! N'hésitez pas à vous faire accompagner si un driver vous emmène un peu trop loin !

## REPÉRER LES SIGNAUX D'ALERTE

Quand faut-il s'inquiéter ? Connaître les signes du burn-out, les identifier pour vous dire qu'il est temps de faire un pas de côté ou repérer un collègue qui ne va pas bien est un premier geste vers la prévention et le soin si besoin.

Les signaux d'alerte du burn-out peuvent être très peu perceptibles ou anodins au début, mais ils s'accroissent et se répètent avec le temps si aucune mesure n'est prise. Voici quelques signes à surveiller :



- **Signaux physiques :**  
Fatigue persistante, même après une nuit de sommeil.  
Maux de tête, douleurs musculaires ou autres manifestations somatiques (problèmes de peau, de la vue).  
Troubles du sommeil (insomnie ou hypersomnie).
- **Signaux émotionnels et intellectuels :**  
Sentiment de frustration ou d'incompétence.  
Irritabilité accrue ou sautes d'humeur.  
Perte d'intérêt pour des activités autrefois stimulantes.  
Difficulté à se concentrer ou à prendre des décisions, erreurs inhabituelles à répétition.  
Perte d'humour (pour ceux qui en avaient avant !)
- **Signaux comportementaux :**  
Retrait social ou diminution des interactions avec l'équipe (on ne va plus aux pauses café).





Augmentation de la consommation de substances comme l'alcool, la nicotine ou les médicaments.

Horaires à rallonge (on compense le manque d'efficacité en restant plus longtemps).

Identifier les situations à risque, les signaux d'alerte et les profils exposés est une première étape essentielle pour prévenir le burn-out. En tant que chef d'établissement, il est primordial de prendre soin de sa santé mentale et physique. Cela peut passer par une meilleure gestion du temps, du stress, une communication ouverte avec des collègues, avec son équipe et un recours à des professionnels si nécessaire.

Rappelez-vous que prendre soin de soi, c'est aussi prendre soin de son établissement et des personnes qui en dépendent.

Vous voulez savoir où vous en êtes ? Voici plusieurs liens vers des tests qui vous diront plus sur votre qualité de vie au travail. Vous avez un doute, une question, n'hésitez pas à en parler à votre médecin, coach ou psychologue.

## SE RENSEIGNER SUR LE SUJET

[Maslach burn out inventory](#)

<https://www.therapiebreve.be/plus/tests/burnout-cbi>

Dans les prochains articles, nous détaillerons :

- Les différentes phases du burn-out
- Comment prévenir le burn-out (Mettre en place des actions concrètes pour favoriser un climat de travail agréable, efficace et adapté)



01 55 48 04 55



secretariat@synadec.fr



2-4 rue Chaintron  
92120 MONTROUGE