

BURN-OUT DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS : **Reconnaître les étapes pour mieux agir et se protéger**

Le métier de chef d'établissement est exigeant, passionnant, mais aussi particulièrement exposé au risque d'épuisement professionnel. Derrière l'engagement et la passion se cache une réalité complexe : surcharge administrative, responsabilités pédagogiques et financières, gestion d'équipe, pressions hiérarchiques, relations parfois tendues avec les familles, rôles multiples attendus du « couteau suisse » qu'est le chef d'établissement (manager, médiateur, référent sécurité, bricoleur... je vous laisse compléter la liste ...). Tous ces éléments peuvent conduire, à terme, à un épuisement professionnel profond. Ce processus ne se déclenche pas du jour au lendemain : il évolue en plusieurs phases, les repérer à temps peut permettre de réagir avant que le point de rupture ne soit atteint.

PHASE 1 : EUPHORIE

De très nombreux chefs d'établissement vivent leur mission avec un engagement total qui peut aussi devenir excessif. Ils veulent tout faire, tout (très) bien faire, être disponibles pour leur équipe, les familles, les élèves, l'administration, la tutelle, leur organisation professionnelle, mener de multiples projets. Ils assument des tâches nombreuses, souvent en dehors d'horaires raisonnables (on estime qu'au-delà de 55 heures hebdomadaires, on met notre santé en danger). Cet investissement, bien que salué, admiré, voire encouragé, peut masquer une surcharge progressive, un déséquilibre entre l'énergie donnée et l'énergie récupérée.



C'est une phase « tout feu tout flamme », où l'on vit dans l'euphorie, on se lance dans de



01 55 48 04 55



secretariat@synadec.fr



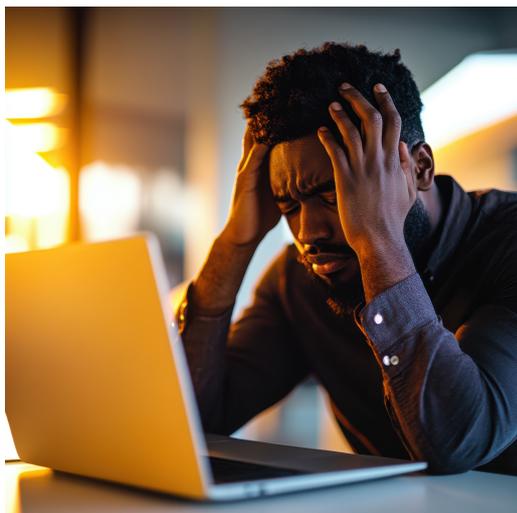
2-4 rue Chaintron
92120 MONTROUGE

nombreux projets, on dit oui à tout, on se sent capable de tout et on le fait à fond ! On répond aux mails à 22h, raccourcit les vacances pour mieux préparer la rentrée, et pense que « ça ira mieux après les vacances ».

Sauf que non. Ce rythme, le/la chef(fe) d'établissement le tient « sur les nerfs », pas sur l'énergie.

🔍 À surveiller : difficulté à dire non, réduction du temps personnel, hyper-connexion en dehors des heures de travail, temps de travail excessif ...

PHASE 2 : BURN IN



Au fil du temps, le surmenage s'installe. Le stress est un compagnon permanent et devient chronique. On commence à négliger ses besoins personnels : on n'a plus le temps de manger à midi, zappe les pauses, annule des week-ends en famille pour « avancer sur les dossiers ». On commence à s'isoler : les échanges avec les enseignants se réduisent. Un sentiment constant d'urgence apparaît. La moindre remarque d'un parent atteint de manière disproportionnée, on se sent oppressé dès qu'on ouvre sa boîte mail ou avant d'aller en réunion ...

La fatigue, elle, devient constante, le sommeil est perturbé, et les premières douleurs physiques apparaissent (maux de tête, tensions musculaires, troubles digestifs...). L'irritabilité augmente, la concentration et l'efficacité baissent. La pression quotidienne devient difficile à supporter.

Dans cette phase, la personne est surmenée, mais elle ne s'en rend pas compte. Le corps et l'esprit tirent la sonnette d'alarme. Mais, dans un contexte où l'on valorise le dévouement, beaucoup de chefs d'établissement (ainsi que leur entourage, leur tutelle) minimisent les signaux.

🔍 À surveiller : douleurs chroniques, isolement, tension continue, impression de ne jamais être "à jour".



PHASE 3 : DÉSENGAGEMENT

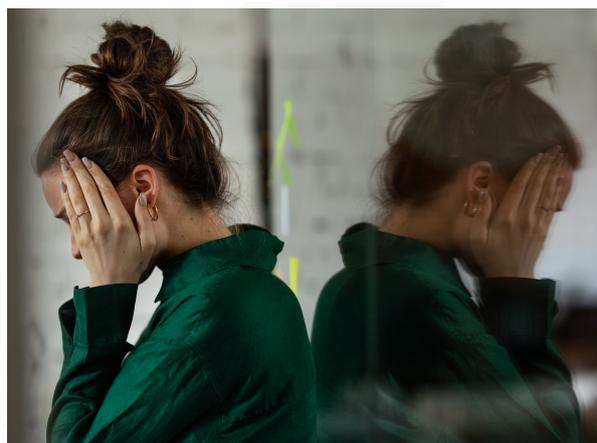
À ce stade, la personne commence à perdre le sens de son travail, ne reconnaît plus les valeurs pour lesquelles elle a accepté sa mission de cheffe d'établissement. Ce qu'elle faisait avec passion devient une corvée. Elle se sent démotivée, parfois inutile dans un contexte qui ne lui apporte ni le soutien, ni les satisfactions attendues. Les frustrations s'accumulent, entraînant cynisme, détachement émotionnel et irritabilité. Le contact avec les membres de son équipe devient pesant, les réunions avec la tutelle ou l'OGEC sources d'angoisse. L'épuisement émotionnel prend le pas, même les réussites passent inaperçues.

🔍 À surveiller : perte d'intérêt, détachement émotionnel, cynisme, démotivation persistante.

PHASE 4 : LA CHUTE

C'est le point de rupture. Le corps et l'esprit lâchent. Cela peut se traduire par une attaque de panique, une incapacité soudaine à se rendre au travail, à quitter son bureau pour se rendre à la réunion dans la salle d'à côté. Le message est clair : « Tu ne peux pas y aller »

Le choc est brutal, la machine s'est arrêtée, et avec elle, toute une identité et tous les repères professionnels. L'épuisement est alors pleinement installé. Une consultation chez le médecin s'impose, lui seul pourra parler de burn-out.



Ce point de rupture nécessite un arrêt de travail un accompagnement global : médical, psychologique, avec tout d'abord une phase de repos total, sans projet, sans contact avec le monde professionnel.

Nous verrons dans notre prochain article comment aborder les phases de reconstruction, souvent longues, après un burn-out





UN ENJEU SYSTÉMIQUE

Être en burn-out n'est pas une faiblesse de la personne, nous l'avons vu dans un article précédent, il peut toucher et touche souvent des personnes très solides et il est toujours lié en premier à l'environnement de travail.

Il se produit dans un contexte où les attentes sont élevées et les ressources insuffisantes. Il révèle que les personnes touchées ont tenu longtemps (trop), souvent sans aide.

Le burn-out n'est non plus une fatalité, il ne naît pas dans un vide : il pousse dans un système où l'on empile les responsabilités sans toujours mettre en face les moyens, où l'on peut être seul à porter des décisions sans être le seul décisionnaire. Le problème n'est donc pas dans les individus. Il est structurel, institutionnel, social, organisationnel.

S'il n'est plus tabou, le burn-out reste signal d'alarme qu'il faut entendre.

🔍 À retenir : ce n'est pas un échec personnel, mais un signal d'alarme envoyé par un système saturé.

CONCLUSION : PRÉVENIR PLUTÔT QUE GUÉRIR

Identifier les phases du burn-out permet non seulement de mieux comprendre ce que traverse une personne en souffrance, mais aussi d'agir à temps. L'écoute, la prévention, l'aménagement des conditions de travail et la préservation de la santé mentale et physique ne sont pas des luxes, mais des nécessités. En accompagnant et en préservant les chefs d'établissement, ce sont toutes les équipes et l'Ecole que l'on accompagne et préserve.

Rendez-vous en juin pour le prochain article, il abordera la prévention de l'épuisement et les phases de reconstruction post burn-out.

.....

Jacques RAMBAUD
Coach - Consultant - Formateur

☎ 06 31 32 66 31
🌐 www.jacquesrambaud.fr
✉ contact@jacquesrambaud.fr
📍 31, rue d'Arromanches - 49 300 CHOLET

.....

JUP
Gouvernance, management,
organisation :
associez motivation et
performance au travail



01 55 48 04 55



secretariat@synadec.fr



2-4 rue Chaintron
92120 MONTROUGE