



BURN-OUT DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS :

Sortir du burn-out, mais surtout, et avant tout, le prévenir.

Piliers de l'École, garants de l'équilibre de la communauté éducative... mais qui prend soin d'eux ? Chaque année, des chefs d'établissement sont touchés par le burn-out.

Ce n'est pas un phénomène marginal - *l'enquête menée par le SYNADEC ([retrouvez-la ici](#) si vous n'avez pas encore répondu) nous en dira bientôt plus* - ni une simple conséquence d'une surcharge de travail passagère. Cette mission, à la croisée de l'administratif, de la gestion financière, du pédagogique, de l'éducatif et des ressources humaines, exige une disponibilité pleine et entière, souvent au détriment de la santé psychique et physique de ceux qui l'occupent.

Prévenir le burn-out, c'est donc bien plus que proposer des ateliers de gestion du stress, de lâcher prise, des moments de convivialité, utiles certes, mais pas suffisants. C'est questionner les fondements de l'organisation du travail, redonner du sens aux missions, et surtout, mettre en place un accompagnement humaniste et efficace des chefs d'établissement.

Voici donc le 4ème et dernier article de cette série dédiée au burn-out des chefs d'établissement. Après avoir exploré ce qu'était le burn-out, identifié ses causes, ses conséquences sur la santé morale et psychique, identifié les différentes phases qui mènent au burn-out, cet article aura une double entrée, la première sur la prévention, la deuxième sur l'accompagnement du burn-out.

PRÉVENIR LE BURN-OUT

1°) Repérer les signaux d'alerte et savoir s'arrêter à temps

Le burn-out ne surgit pas du jour au lendemain. Il se manifeste d'abord par une fatigue persistante, une perte d'élan, un découragement diffus. Le chef d'établissement commence à redouter les réunions, à éviter les échanges avec les enseignants ou les familles, à ressentir un sentiment d'inutilité ou de saturation. Des troubles du sommeil apparaissent, une irritabilité inhabituelle s'installe, parfois accompagnée de douleurs physiques. Ces signes sont trop souvent minimisés, banalisés, voire valorisés dans une culture de l'hyper-engagement.

Être vigilant à ces signaux, c'est accepter l'idée qu'un excès de dévouement, d'investissement, peut devenir un danger. Les tutelles, mais aussi les collègues ou





l'entourage, ont un rôle essentiel : alerter sans juger, et surtout, ne pas attendre l'effondrement, le burn-out pour prévenir, réagir.

Quand le corps fatigue, quand l'esprit sature, il faudrait savoir s'arrêter. C'est souvent la première grande difficulté pour un chef d'établissement : admettre qu'on ne peut plus, qu'il faut déposer les clés du bureau, au moins pour un temps. Beaucoup retardent ce moment, par loyauté envers leur équipe, par peur du jugement...

Or, s'arrêter, c'est choisir de se protéger avant qu'il ne soit trop tard. L'arrêt de travail permet une prise de distance nécessaire : du repos profond, mais aussi un premier travail de mise en mots avec un professionnel de santé.

2°) Instaurer des conditions de travail saines

La prévention passe aussi par une organisation du travail plus agréable, efficace et adaptée. Trop de chefs d'établissement se retrouvent noyés dans des tâches administratives, matérielles (ou autres ...) chronophages, éloignées de leur cœur de métier, de leur mission. Clarifier les missions, refuser la surcharge permanente, organiser un temps de travail réaliste sont des leviers concrets.

Cela implique de (ré)apprendre à dire non, à déléguer ce qui peut l'être, à aménager des temps de respiration, à distinguer l'urgent de l'important, prioriser et accepter que tout ne soit pas fait, que tout ne soit pas fait parfaitement.

De même, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ne peut rester un vœu pieux : on sait que dépasser les 55 heures de travail par semaine est pathogène. Cet équilibre doit être intégré dans la culture de pilotage des écoles. Cela passe bien sûr par la mise en place de moyens et ressources humaines qui permettent au chef d'établissement de se concentrer sur sa mission.

3°) S'appuyer sur un réseau de soutien

Enfin, prévenir le burn-out, c'est rompre l'isolement. Les chefs d'établissement ne doivent en effet pas rester seuls, tout particulièrement quand ils font face à des difficultés. Des groupes de parole, de co-développement, des réseaux entre pairs, des formations à la gestion « émotionnelle » ou à la priorisation, à la gouvernance et au management, à la communication, peuvent faire toute la différence. Le rôle des tutelles et des organisations professionnelles comme le SYNADEC est crucial : écouter, soutenir, accompagner.

Pour autant, quel que soit le soin apporté, l'accompagnement mis en place, personne n'est à l'abri du burn-out (voir [articles 2 et 3](#))



SORTIR DU BURN-OUT : ÉTAPES ET VOIES DE RECONSTRUCTION

Si le burn-out n'est pas une fatalité, il n'est pas non plus la fin de tout. Pour celles et ceux qui l'ont traversé, il devient un tournant, douloureux, mais surtout révélateur. Chez les chefs d'établissement, comme chez toutes les personnes touchées par le burn-out, cette crise d'épuisement est souvent vécue dans la solitude, la honte ou la culpabilité. Pourtant, il est possible de s'en sortir, de se reconstruire. Cette seconde partie de l'article décrit les cinq étapes du burn-out : la chute, la décompression, la récupération, la reconstruction, puis la nouvelle vie.

1°) La chute

(Trop) souvent, les chefs d'établissement ignorent les signaux annonciateurs du burn-out, c'est alors que tout lâche, d'un seul coup : on est devant son café au petit déjeuner et on ne peut pas partir au travail, on est assis à son bureau et on ne peut pas se lever de son siège pour rejoindre la réunion à côté... C'est le moment de la chute, de l'effondrement, où l'arrêt de travail s'impose, car rien d'autre n'est possible.



2°) La décompression

S'en suit une période que l'on peut qualifier de « rien », le traitement médical, l'arrêt de travail sont les seules choses à mettre en place. La personne en burn-out ne « fait » rien, le repos ne vient pas, l'envie de quoi que ce soit n'est pas là.

3°) La récupération

C'est une période où petit à petit, on reprend quelques forces, l'espace médical (arrêt, médicament...) est toujours là, il peut être complété par un accompagnement psychologique, des activités de recentrage (marche, écriture, méditation, art-thérapie...), groupes de parole, coaching de soutien...

4°) La reconstruction

Après la récupération, vient le temps de la reconstruction. Cette étape prend du temps, elle va permettre de revisiter en profondeur ses valeurs, son rapport au travail, à l'autorité, à l'engagement ...



Les outils sont variés : accompagnement psychologique, bilan de compétences, coaching... Ce temps permet de remettre de la clarté sur ce qui a mené au burn-out : surcharge, solitude, absence de reconnaissance, perfectionnisme... Et surtout, de redéfinir ce que l'on attend désormais de sa vie professionnelle.

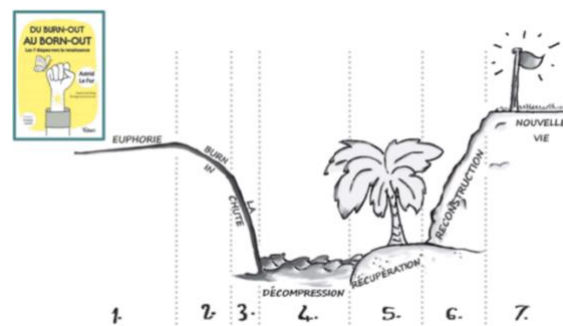
C'est aussi une période où le soutien du cercle proche est décisif. Famille, amis, collègues de confiance peuvent jouer un rôle d'ancrage et de réassurance dans une période où tout peut sembler flou.

5°) La nouvelle vie : revenir autrement... ou ailleurs

La dernière étape n'est pas forcément un retour « comme avant ». Certaines personnes choisissent de reprendre leur poste, mais avec des ajustements clairs : horaires limités, tâches redistribuées, relations plus équilibrées...

D'autres préfèrent changer d'école pour un nouveau départ, de fonction. Il arrive aussi que le burn-out ouvre à une reconversion. Loin d'être un échec, c'est une transformation.

Ce qui compte, c'est que le choix soit éclairé, un nouvel alignement avec ses valeurs, ses aspirations, son quotidien, non dicté par la peur ou le désespoir.



CONCLUSION « PRENDRE SOIN DE CEUX QUI TIENNENT L'ÉCOLE »

Le burn-out des chefs d'établissement n'est pas une crise individuelle isolée. Il est le symptôme d'un système qui repose sur un engagement souvent sans limites, flou, dans un cadre de plus en plus complexe, et parfois brutal. Ce phénomène nous oblige à regarder en face ce qui est demandé à celles et ceux qui assurent la continuité du service éducatif au quotidien.

La première réponse, c'est bien sûr la prévention. Savoir repérer les signaux d'alerte, instaurer des conditions de travail respectueuses des rythmes humains, s'entourer de soutiens professionnels et personnels : autant d'éléments fondamentaux qui devraient être intégrés dans la formation et l'accompagnement des personnels de direction. Mais prévenir ne suffit pas toujours.

Lorsque l'épuisement survient, il faut aussi savoir l'accompagner avec humanité. Offrir un cadre sécurisant pour s'arrêter, se reconstruire, et si besoin, se réinventer : encourager les retours progressifs, les ajustements, ou même les reconversions ; cesser de faire du silence une règle implicite ; rompre avec la culture de la culpabilité et de





l'endurance héroïque.

Prévenir le burn-out, ce n'est pas seulement protéger les chefs d'établissement, c'est protéger toute l'école. Car un chef d'établissement en bonne santé, soutenu, est un garant précieux de la stabilité pédagogique, du climat scolaire et de la cohésion et de la santé des équipes. À l'heure où l'École traverse de multiples crises, il est urgent de replacer le soin de ceux qui la portent au cœur des priorités, pour qu'ils soient eux-mêmes en mesure de prendre soin de leurs communautés. Une école qui tient debout, c'est d'abord une école qui prend soin de celles et ceux qui la font vivre.

Parler du burn-out, c'est déjà commencer à le prévenir, ensemble.



01 55 48 04 55



secretariat@synadec.fr



2-4 rue Chaintron
92120 MONTROUGE