



©Mikhail Nito

## Surcharge de travail, burnout, dépression : quand le métier de direction mène à l'épuisement

GABRIELA DANS

En 2020, une étude alarmante de l'UFAPEC révélait que de plus en plus de directeurs d'école se retrouvaient plongés dans la dépression professionnelle, confrontés à une charge mentale et de travail écrasante, menant à un turnover inquiétant au sein de la profession. Les raisons de ce malaise sont multiples, allant de l'isolement des directions aux journées sans fin remplies d'imprévus. Pour aborder ce sujet, nous avons reçu **Cécile Marcucci**, coach dans le bien-être psychosocial au travail, la gestion du stress, la prévention et l'accompagnement du burn-out. Une analyse approfondie d'un univers où les acteurs-clés du système éducatif semblent être trop souvent négligés.

Une étude de l'UFAPEC tirait la sonnette d'alarme en 2020, les directeurs sont de plus en plus nombreux à tomber en dépression professionnelle et un turnover important s'installe. Pour quelles raisons, pensez-vous ?

« Il y a énormément de charge de travail et de pression. Il y a la gestion du personnel, les interactions avec les différents bénéficiaires de l'école... Et puis, on est souvent fort isolé lorsqu'on est directeur ou directrice d'école. Même si cela tend à se modifier. Les directions ont également tendance à ne pas compter leurs heures avec des journées de travail remplies d'imprévus. Les moments où les directions peuvent se poser, planifier, anticiper des projets sont rares ou doivent se faire le soir ou durant les congés. »

Comment identifiez-vous les signes de stress, de surmenage ou de burn-out chez les membres de la direction d'un établissement ?

« Cela va souvent se traduire par des changements de comportement. Un directeur qui était très disponible et qui ne laisse plus trop sa porte ouverte... Cette personne va commencer à se protéger, prendre ses distances. On va remarquer que la personne commence à se blinder, à prendre du recul et avoir une certaine forme de lassitude. Et, parfois, à avoir un regard un peu plus cynique. Avec une manière de gérer les problèmes plus "robotique", avec moins de patience, moins d'empathie. Parce qu'à un moment donné, ça déborde. »

Comment les directions peuvent-elles identifier ces signaux ?

« Cela va commencer par des troubles du sommeil, par exemple, ou une agressivité exacerbée. On peut avoir des maux de tête, à la nuque. On parle généralement de douleurs musculosquelettiques. Un changement dans l'appétit. On arrive moins à être concentré. Penser au travail quand on se lève, quand on se couche. Venir au travail quand on est malade... L'individu passe en mode résistance. »

## Ces signaux doivent-ils alarmer quand ils ont tendance à perdurer ?

« Oui, tout à fait. On peut avoir des périodes plus lourdes, qui nous prennent plus d'énergie. Mais si ces périodes sont suivies de périodes plus creuses durant lesquelles on peut prendre plus de temps pour soi, c'est finalement ok. Le problème, c'est lorsqu'il n'y a pas de zone de repos entre les zones de charge intense. C'est par exemple normal de se sentir fatigué avant une période de vacances. Mais si deux semaines de vacances ne suffisent pas ou si la fatigue revient après quelques jours de reprise, c'est souvent le signe qu'on a commencé à entamer notre réserve d'énergie. Bien évidemment, il faut aussi noter que les métiers de l'enseignement ne permettent que rarement de pouvoir déconnecter durant deux semaines complètes. »

Dans une étude menée par Sonecom en 2023 à l'initiative du SeGEC, 84% des directions de notre réseau ont affirmé travailler plus d'une fois par semaine avant et après l'horaire habituel. Comment préserver sa santé mentale lorsque la frontière entre vie privée et professionnelle est aussi ténue ?

« Cela fait partie des conditions du métier de direction. Certaines personnes se sentent nourries par ce fonctionnement. Mais lorsque la frontière entre vie privée et professionnelle s'efface et que les deux ne font qu'un, et si on sent que cela nous épuise, il faut commencer à mettre des limites. Couper son téléphone professionnel peut, par exemple, être très culpabilisant. Mais je dirais que cela peut tout de même être une piste. Poser

ses limites aussi, d'horaire, de temps de travail en dehors des heures classiques. Et, à l'inverse, se bloquer dans l'agenda des bulles d'oxygène avec des moments où on se fait du bien. »

Lors de cette même étude, un manque cruel de temps pour soi et de temps dédié à la réflexion semblait ressortir. Quelles astuces conseillez-vous de mettre en place afin de pouvoir dégager ce temps, mais aussi avoir une meilleure prise de recul ?

« Avoir par exemple, des moments où des directions de différentes écoles, différents PO et, pourquoi pas, différents réseaux se rencontrent. Que ces personnes aient des moments où elles peuvent échanger, se donner des conseils, partager leurs pratiques et se soutenir. Ce sont des initiatives qui sont déjà organisées et on voit que cela fonctionne. Ces moments vont permettre aux directions de se poser, prendre du recul. Et puis, déléguer. Je pense qu'avec tout ce qui est leadership partagé, cela peut être une nouvelle manière d'apporter du soutien aux directions. Parfois, s'équiper au niveau des compétences en gestion de stress, gestion de conflit peut également aider. »

Quels conseils donneriez-vous aux directions pour favoriser leur propre bien-être au quotidien ?

« De ne pas hésiter à fermer sa porte, de temps en temps. Pour s'octroyer des moments de travail dans le calme, des moments de travail plus efficaces. D'être

aussi capable de demander de l'aide et du soutien, ou du moins, d'exprimer ses besoins. Sortir de son isolement, aller vers les PO, vers les collègues ou vers d'autres responsables. Aussi, comme dit plus tôt, de s'octroyer des moments pour respirer. Et travailler sur les ruminations aussi. Il faut apprendre à se mettre sur OFF, en faisant des listes par exemple. Pour être un bon leader, une direction doit pouvoir préserver son énergie et ses ressources. Et enfin, je crois qu'il faut travailler sur la pression que l'on a tendance à se mettre. Arrêtons de rechercher la perfection, la perfection est humainement inatteignable. »

Justement les directions ont également un rôle à jouer en tant que "teamleaders". À commencer par permettre l'instauration d'un climat positif au sein du personnel enseignant. Quelles sont les conditions essentielles à un environnement de travail sain et serein ?

« Cela commence par une communication authentique, oser se dire les choses. Lorsque je donne des formations, je parle d'avoir la capacité d'initier des "conversations courageuses". Lorsque les choses sont dites, on ne commence pas à les faire grossir dans sa tête, on ne nourrit pas de la rancœur ou des sentiments qui nous pompent de l'énergie. Il y a aussi le fait d'envoyer de la reconnaissance, que ce soit de la direction vers les enseignants ou l'inverse. Et puis, sortir de ce côté hiérarchique "top-down" mais plutôt basculer vers un système plus partagé et participatif. »

En revanche, lorsque la prévention ne suffit pas, quels signaux précoces de mal-être doivent mettre la puce à l'oreille des directions ?

« À nouveau, les premiers signaux qu'on pourra observer seront des changements de comportement. Un membre du personnel qui ne passe plus dans la salle des profs, qui s'absente alors que ce n'était pas le cas avant ou qui a perdu le sourire. Ces changements de comportement peuvent aussi être le signal d'un problème personnel, mais dans ce cas, cela vaut peut-être la peine de poser la question et de proposer d'en parler. » ■



Retrouvez l'interview de Cécile Marcucci dans l'épisode 9 de « L'Heure de Fourche ». Une conversation ouverte à propos de la santé mentale des enseignants et directions.

