

Texte de cadrage

# Journée de la gouvernance et du leadership en éducation 2026

## Gouverner sous pression : émotions, décisions et responsabilités

La fonction de direction s'exerce dans un environnement toujours plus exigeant : réformes successives, attentes parfois contradictoires, gestion de tensions et de crises, prise de décisions complexes. À ces responsabilités visibles s'ajoute naturellement une dimension souvent moins abordée, pourtant omniprésente : celle des émotions.

Les directions sont quotidiennement traversées par des dynamiques émotionnelles : celles qu'elles ressentent face aux situations vécues, celles qu'elles reçoivent d'autrui et celles qu'elles suscitent auprès de leurs interlocutrices et interlocuteurs. Les émotions influencent la prise de décision et la qualité des échanges, mobilisent des ressources personnelles importantes et peuvent conduire, selon leur intensité et leur qualité, à une motivation renforcée ou, au contraire, à une forme d'usure. Elles peuvent naître, par exemple, de l'application de réformes controversées, du mécontentement de partenaires ou encore du sentiment de solitude face à des décisions sensibles ou à des situations de crise. Elles peuvent toutefois aussi sous-tendre nos motivations à agir, guider nos décisions, devenir un levier de créativité et d'engagement, nourrir l'empathie, le sens du collectif et la recherche de solutions constructives.

Le rapport EDES<sup>1</sup> (2024) confirme cette réalité contrastée : si la grande majorité des directions d'école en Suisse se déclarent satisfaites et engagées, beaucoup font également face à une charge de travail élevée et à une sollicitation psychique importante. Ainsi, 71 % pensent souvent à leurs préoccupations professionnelles après le travail et 27 % se sentent facilement irritables.

Pour l'édition 2026, la Journée de la gouvernance propose d'ouvrir un espace de réflexion sur le rôle des émotions dans le pilotage éducatif. Mieux comprendre ces dynamiques aide à en faire bon usage, à les réguler et renforce la capacité à mobiliser les équipes, à décider dans la complexité et à communiquer de manière constructive.

Les émotions ne relèvent pas seulement de l'expérience individuelle : elles traversent aussi les collectifs décisionnels et l'ensemble du système éducatif. Elles sont façonnées par les cadres politiques, les attentes sociétales et la culture institutionnelle et influencent en retour les décisions prises dans les espaces de gouvernance partagée.

Plusieurs axes nourriront la réflexion :

- Comment les émotions influencent-elles la prise de décision ?
- Comment se repérer entre ce que le rôle exige, ce que l'éthique invite à faire et ce que la législation délimite, tout en tenant compte des aides ou des interférences émotionnelles ?
- Comment faire preuve de courage managérial dans des contextes tendus ?
- Quelles postures adopter face aux émotions reçues ou provoquées au sein de l'institution : dans les équipes, les conseils de direction ou le dialogue avec les autorités politiques ?

L'évènement offrira un regard élargi et renouvelé sur la place des émotions dans l'exercice de la gouvernance et du leadership éducatif : situations concrètes, éclairages croisés et pistes de réflexion et d'action.

Gouverner, ce n'est pas seulement décider. C'est aussi ressentir, arbitrer, tenir.

Cette journée sera l'occasion de penser ensemble la complexité des responsabilités de direction en éducation, de partager des expériences et des ressources et d'envisager comment réinvestir ces apports dans la pratique quotidienne de celles et ceux qui assument des responsabilités de pilotage.