

THEORETICAL APPROACHES. REVISITED AND NEW PERSPECTIVES / APPROCHES THÉORIQUES – RÉÉVALUATIONS ET OUVERTURES

RESPONSABILITÉ ET COMPÉTENCE DE COMMUNICATION DANS LE STATUT DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

Christelle DE OLIVEIRA¹

Résumé

Le chef d'établissement exerçant dans l'enseignement catholique n'appartient pas, comme ses collègues du public, à un corps spécifique de fonctionnaires de l'État. Il doit cependant, de la même manière, se conformer à un statut particulier qui régit l'exercice de ses fonctions. Ce statut, s'inscrivant au croisement de trois sources du droit sur lesquelles repose l'Enseignement catholique : le droit canonique, le droit administratif, le droit civil et associatif, servira de corpus à cette étude.

Le chef d'établissement de l'enseignement catholique entretient des relations croisées, définies par ce statut, non seulement avec l'autorité académique qui le nomme, mais également avec l'autorité de tutelle canonique qui l'agrée et l'organisme de gestion qui l'emploie. Cette particularité lui donne la responsabilité de garantir à la fois le respect de la liberté d'enseignement, mais également le caractère propre des établissements catholiques. Cette analyse démontre que celle-ci influence directement ses compétences de communication et sa gestion de la vie de l'établissement et des différents acteurs qui le composent, par l'intermédiaire des différentes responsabilités qu'il est amené à exercer.

D'un point de vue théorique, cette étude est fondée principalement sur la théorie des modalités élaborée par Greimas et Courtès. Ceci, car ce choix théorique permet d'analyser de manière approfondie les différentes facettes de la responsabilité en fonction de leur nature afin d'en dégager les principales compétences de communication. Cette théorie mettra également en évidence les différents rôles communicationnels du chef d'établissement en tant qu'acteur de la responsabilité.

Mots-clés : *Compétence de communication ; Responsabilité ; Modalités ; Chef d'établissement ; Enseignement catholique.*

¹ Docteure en Sciences du Langage, enseignante vacataire et professeure des écoles, Centre de Recherches Sémiotiques (CeReS), Université de Limoges, France, Courriel : christelle.de-oliveira@unilim.fr.

Abstract

The school head practicing in Catholic education does not belong, like his colleagues in the public, to a specific body of State officials. It must, however, in the same way, comply with a special statute governing the exercise of its functions. This status, at the crossroads of three sources of law on which Catholic Education is based: canon law, administrative law, civil and associative law, will serve as a corpus for this study. The head teacher of Catholic education maintains cross-relationships, defined by this status, not only with the academic authority that appoints him, but also with the canonical tutelage authority that approves him and the managing body who uses it. This peculiarity gives him the responsibility of guaranteeing at the same time the respect of the freedom of teaching, but also the peculiar character of the catholic establishments. This analysis shows that it directly influences his communication skills and his management of the life of the institution and the different actors that make it up, through the various responsibilities it is led to exercise. From a theoretical point of view, this study is based primarily on the theory of modalities developed by Greimas and Courtès. This, because this theoretical choice makes it possible to analyze in depth the different facets of responsibility according to their nature in order to identify the main communication skills. This theory will also highlight the different communicational roles of the school head as an actor of responsibility.

Key words: *Communication skills; Responsibility; Modalities; Head teacher; Catholic teaching.*

Introduction

Cette étude part d'un questionnement concret concernant le pourquoi avoir conservé un statut spécifique pour les chefs d'établissement de l'enseignement catholique. Ceci alors qu'un statut a été créé spécifiquement pour les chefs d'établissement de l'enseignement public et que la majorité des établissements rattachés à l'enseignement catholique sont sous contrat avec l'État. C'est une question d'antériorité certes, mais surtout une question d'un double lien d'une part avec l'éducation nationale, mais également avec l'Église catholique et le secteur privé. L'objectif de ce travail n'est pas de comparer les mérites de l'enseignement public et de l'enseignement privé, mais de comprendre en quoi ces liens influencent la compétence de communication du chef d'établissement de l'enseignement catholique et le type de responsabilités qu'il doit assumer au quotidien. Pour ce faire, nous appuierons notre analyse sur le dernier statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique datant du 23 mars 2017. D'un point de vue théorique, cette étude sera fondée principalement sur la théorie des modalités élaborée par Greimas et Courtès. Ceci, car un chef d'établissement dans l'enseignement catholique est lié par obligations de différentes natures auxquelles il doit face dans la gestion quotidienne de son établissement, ce que nous verrons dans un premier temps. Ensuite, ce choix théorique nous permettra d'analyser de manière approfondie les différentes facettes de la responsabilité en fonction de leur nature

puis, pour terminer, nous focaliserons notre attention sur les différents rôles communicationnels du chef d'établissement en tant qu'acteur de la responsabilité.

1. L'élaboration du statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique

Afin d'appréhender pourquoi il a été nécessaire pour l'enseignement catholique d'élaborer un statut particulier pour le chef d'établissement, mais également de définir quels sont les différents rôles qu'il est amené à jouer aujourd'hui en 2019, il nous paraît pertinent, dans un premier temps, d'analyser et de comparer la situation des responsables d'établissements dans l'enseignement public et dans l'enseignement privé catholique.

1.1. Le chef d'établissement dans l'enseignement public

Dans les établissements publics, seuls ceux du second degré possèdent la personnalité juridique. C'est ainsi qu'un établissement public du second degré peut employer des personnels de droit privé, dans le respect des règles de la comptabilité publique, car il a la charge de la gestion de son budget. Cette situation a conduit à la création d'un corps administratif spécifique de fonctionnaires pour diriger ces établissements, rémunérés par l'État.

En revanche, s'agissant du premier degré, les écoles publiques ne disposent pas de leur propre budget et ne peuvent pas prendre la décision d'embaucher du personnel. Elles sont un service de la commune d'implantation. L'État a donc confié la responsabilité administrative et pédagogique des écoles publiques aux Inspecteurs de l'Éducation Nationale chargés du premier degré. Ils sont, au regard de l'État, les chefs d'établissement des écoles publiques.

Cependant, pour assurer la gestion quotidienne de l'école et les relations avec les familles, chaque école publique est dirigée par un directeur d'école. Celui-ci assume au quotidien les mêmes fonctions qu'un chef d'établissement, mais n'en a pas le statut : il n'a autorité sur aucun personnel de l'établissement, il ne représente pas son école, il ne peut prendre que très peu de décisions applicables immédiatement sans l'aval, préalable, ou du maire ou de l'inspecteur. Ils ne relèvent donc pas du corps des chefs d'établissement de la fonction publique, ce sont des enseignants, dont la fonction de direction est rémunérée par une indemnité spécifique.

1.2. Quelles spécificités pour les chefs d'établissement de l'enseignement catholique ?

Le chef d'établissement exerçant dans l'enseignement catholique, dans le premier comme dans le second degré, se trouve, au travers de l'exercice de ses fonctions à la croisée de trois sources du droit sur lesquelles repose l'Enseignement catholique : le droit canonique, le droit administratif, le droit civil et associatif.

Il entretient ainsi des relations croisées avec l'autorité de tutelle canonique qui le nomme, l'autorité académique qui l'agrée et l'organisme de gestion (OGEC) qui l'emploie.

Ainsi, un chef d'établissement de l'enseignement catholique est un salarié à part entière de cet organisme de gestion dans lequel il a la qualité de cadre dirigeant. Cependant son statut de salarié est intrinsèquement lié aux modalités canoniques et académiques qui ont conduit à sa nomination. Cette particularité lui donne la responsabilité de garantir à la fois le respect de la liberté d'enseignement, mais également le caractère propre des établissements catholiques dont il est le garant, dans l'établissement, au nom de la tutelle canonique.

« Cette contribution s'inscrit, aujourd'hui et pour l'essentiel, dans le cadre d'une relation contractuelle avec l'État. Pour la formation scolaire initiale, la forme habituelle des écoles catholiques est celle d'établissements privés associés au service public d'éducation. »

Il est donc la personne physique responsable de l'établissement, car l'autorité académique lui donne un agrément pour être chef d'établissement comme dans les établissements publics du second degré. Cependant, il reçoit également une « lettre de mission » de la part de l'autorité canonique dont il doit respecter les prescriptions et sur lesquelles il est régulièrement évalué.

« Après avoir recherché l'accord du président de l'organisme de gestion, l'autorité de tutelle délivre au chef d'établissement une lettre de mission par laquelle elle le nomme.

La lettre de mission précise les orientations de l'action du chef d'établissement et indique les points sur lesquels il devra porter son attention (vie de l'établissement, gestion économique et financière, relation avec la tutelle, participation de l'établissement à la vie de l'Enseignement catholique diocésain, etc.). Elle prévoit aussi les modalités d'accompagnement, de compte rendu et d'évaluation. » (SGEC, 2017).

« Par délibération du conseil d'administration de l'organisme de gestion, le chef d'établissement reçoit les délégations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités dont il rend compte régulièrement. » (SGEC, 2017).

Cette double responsabilité particulière et fondamentale a amené l'enseignement catholique à rattacher les chefs d'établissement à un statut particulier. Celui-ci est généré par l'institution et ne renvoie à aucun autre texte collectif, de type paritaire ou non. C'est pourquoi, le chef d'établissement de l'enseignement catholique grâce au « statut de l'enseignement catholique » ainsi qu'au « statut du chef d'établissement » peut faire face à ses multiples responsabilités résultant d'une part, de ses obligations de droit canon (droit de l'Église applicable aux chefs d'établissement à raison de leur nomination par l'autorité de tutelle), d'autre part, de ses obligations de droit public (résultant des contrats d'association dont les chefs d'établissement sont signataires) et enfin de ses obligations de droit privé résultant de la qualité de cadres dirigeants des chefs d'établissement salariés (Poucet, s. d.).

Ainsi en 1980, l'enseignement catholique décide de créer un statut spécifique pour les établissements du second degré, qui connaîtra plusieurs remaniements. En 2006, il adopte un statut pour le premier degré. En 2017, les deux statuts sont fusionnés pour n'en faire qu'un seul et unique. C'est sur cette version que nous allons fonder notre analyse.

Le chef d'établissement doit faire face en permanence à plusieurs expressions de la responsabilité résultant des obligations de différentes natures auxquelles il est lié. Nous procéderons à l'analyse des différentes facettes de la responsabilité selon leur nature puis, dans un second temps, nous focaliserons notre attention sur les différents rôles communicationnels du chef d'établissement en tant qu'acteur de la responsabilité.

2. Responsabilité et théorie des modalités

Dans un établissement d'enseignement, la responsabilité est portée par un ou plusieurs acteurs soit par rapport à ce qu'ils sont (leur *être*), soit par rapport à leurs actions (leur *faire*). Le chef d'établissement est responsable de tous et de tout ce qui peut se passer dans son établissement. Pour pouvoir établir un panorama aussi bien communicationnel que managérial des différents aspects que va revêtir cette notion de responsabilité dans un établissement catholique, nous nous proposons ainsi de l'étudier sous l'angle de la théorie des modalités.

La définition minimale de base de la modalité partagée par la sémiotique, la linguistique et la logique est la suivante : « *est dit modal, un prédicat qui modifie un autre prédicat* » (Greimas, 1976). Les énoncés élémentaires de l'*être* et du *faire* peuvent se combiner ou se modaliser elles-mêmes, mais également être modifiés par des modalités fondamentales : « pouvoir », « vouloir », « croire » ; qui sont des verbes dits d'orientation au même titre que les verbes « savoir » et « devoir » que l'on nomme des verbes modaux (Fontanille, 2016).

Dans le cas du statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique, les énoncés modaux dans lesquels l'*être* est modifié par un autre prédicat nous parlent du responsable en tant qu'acteur de la responsabilité. L'*être* représente ce qu'est la personne en elle-même alors que le *faire* correspond à la manière dont cette personne agit. Nous pouvons en déduire que la responsabilité en tant que telle correspond aux énoncés modaux dans lesquels le *faire* est modifié par un autre prédicat.

Ainsi, nous avons choisi d'étudier la responsabilité en adoptant le point de vue de la théorie des modalités (Greimas, 1976), car elle permet d'étudier son exercice concret dans une optique de complémentarité modale. Nous pourrions ainsi placer ces modalités sur un carré sémiotique² afin de mettre en évidence les différentes postures communicationnelles que peut adopter le chef d'établissement par le jeu des complémentarités, des contraires et des contradictoires.

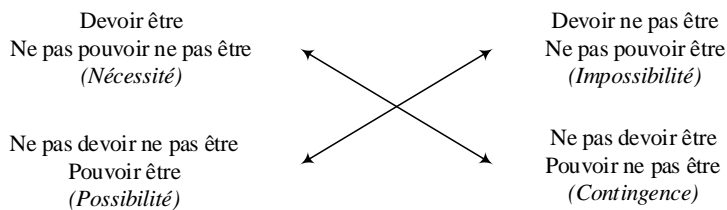
² Il fait partie d'une des théories les plus célèbres élaborée par le groupe de chercheurs de l'école de Paris. Il a été développé par Greimas et Rastier et se veut le résultat de l'articulation logique d'une opposition donnée.

Le carré sémiotique sert à affiner les analyses par opposition, car il fait passer de deux à quatre le nombre de classes analytiques découlant d'une opposition donnée.

Nous nous apercevons ainsi, que ce qui définit celui-ci en tant qu'acteur de la responsabilité c'est le « bagage » modal dont il dispose et les articulations de ces modalités. Ainsi, à n'importe quel moment, la composition de ce bagage peut être décrite. Dans ces conditions, il devient possible de mettre au point une stratégie de la modalisation qui permet d'établir une typologie des sujets et des objets modalisés (Greimas & Courtés, 1993). Ceci nous permet de mieux appréhender les différentes facettes que revêt la responsabilité pour un chef d'établissement de l'enseignement catholique, aussi bien du point de vue communicationnel que managérial, conformément au statut qu'il se doit de respecter.

3. Responsabilité et complémentarité modale du *devoir-être* et du *pouvoir-être* dans le statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique

Nous choisissons de traiter dans le même temps les modalités du *devoir-être* et du *pouvoir-être* dans une relation complémentaire, car les deux termes se présupposent mutuellement. Nous obtenons ainsi quatre postures différentes : la nécessité, l'impossibilité, la possibilité et la contingence (Greimas & Courtés, 1993).



Nous voyons que la nécessité combine un *devoir-être* et un *ne pas pouvoir ne pas être*. Nous retrouvons ces deux modalités complémentaires à l'intérieur d'un extrait du statut du chef d'établissement.

« *L'accompagnement et l'évaluation des chefs d'établissement par les autorités de tutelle sont d'abord occasion de reconnaissance et de soutien. Le cas peut néanmoins se présenter où il est nécessaire d'interpeller sur des manquements ou des dysfonctionnements, de rappeler des exigences et de préciser les modalités de mise en œuvre d'une orientation.* » (SGEC, 2017).

Ces deux modalités entraînent obligatoirement celles qui combinent le *devoir ne pas être* et le *ne pas pouvoir être*. Ici nous ne sommes pas dans une définition de la responsabilité en tant que telle, mais plutôt dans ce qui définit le responsable en tant que personne. Ceci aura un impact direct sur la manière dont il va communiquer tout au long de son exercice.

Effectivement lorsqu'un chef d'établissement accepte une responsabilité, il s'engage à être le garant de ce pour quoi il a été mandaté. Il ne peut pas être différent et prendre une orientation managériale différente de celle prévue dans la mission qui lui a été confiée et doit ne pas l'être. Sinon, aux yeux de l'autorité de tutelle, il a failli à ce pour quoi il a été missionné même si dans les faits ce n'est pas le cas.

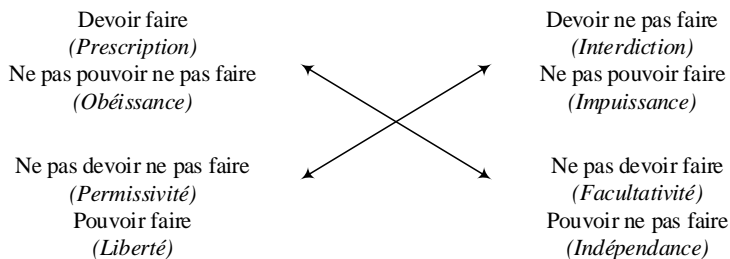
« Pour assurer la proposition de la foi chrétienne, dont il est le garant devant l'autorité de tutelle, le chef d'établissement promet une animation pastorale, adaptée aux besoins de la communauté éducative, en cohérence avec les orientations de la tutelle et la vie de l'Église diocésaine et de ses paroisses. À cette fin, il constitue une équipe d'animation pastorale qui peut comporter des professionnels et des bénévoles. Le chef d'établissement favorise l'ouverture à la dimension spirituelle des membres de la communauté éducative. » (SGEC, 2017).

Il s'agit ici de la responsabilité du chef d'établissement par rapport à la religion catholique et à ses valeurs dont il est le garant au travers de l'enseignement catholique. Il est donc ici dans un *devoir être* et dans un *ne pas pouvoir ne pas être* par rapport à ces valeurs.

Au travers de ses responsabilités au sein de l'enseignement catholique, nous voyons qu'il est non seulement le garant des valeurs de l'Église catholique, mais il en est aussi le référent et responsable de leur diffusion. Il est en charge de « la formation religieuse » et de « l'ouverture à la dimension spirituelle des membres de la communauté éducative ». Il est donc dans une obligation et dans une modalité de *devoir faire* par rapport à ses valeurs qu'il a la prescription de transmettre et d'appliquer à tout ce qui concerne la vie de l'établissement.

4. Responsabilité et complémentarité modale du *devoir-faire* et du *pouvoir-faire* dans le statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique

De la même manière que précédemment, nous allons traiter conjointement les termes relevant des deux catégories du *devoir-faire* et du *pouvoir-faire*, car elles apparaissent comme complémentaires, comme si une valeur modale présupposait l'autre valeur modale. Nous observons ainsi quatre autres postures, transposables à la responsabilité du chef d'établissement. Elles se fondent sur un tandem de deux valeurs modales : prescription-obéissance, interdiction-impuissance, permissivité-liberté, facultativité-indépendance (Greimas & Courtés, 1993).



La prescription est aussi dénommée obligation. C'est un terme associé à la modalité *devoir-faire* et qui fonctionne en complémentarité avec le terme d'obéissance qui reprend la modalité *ne pas pouvoir ne pas faire*.

Ce carré va permettre de faire émerger de manière évidente ce qu'est la responsabilité du chef d'établissement de l'enseignement catholique par rapport à

son statut. Cela, car, à chaque position correspond une facette de la responsabilité. Ces modalités ne concernent pas le responsable en tant que personne, mais décrivent plutôt ses fonctions de responsabilité et ce dont il est garant d'un point de vue communicationnel par rapport à l'enseignement catholique.

4.1. Prescription/Obéissance

a première position regroupe sur le même emplacement les notions de prescription et d'obéissance. La notion de prescription repose sur la modalité du *devoir-faire*, alors que l'obéissance repose sur celle du *ne pas pouvoir ne pas faire*. Lorsque l'on prend la responsabilité de quelque chose c'est toujours par rapport une autre personne ou à un groupe de personnes.

Effectivement, le chef d'établissement s'engage à faire quelque chose pour quelqu'un ou pour une collectivité dans un objectif bien précis. Il est chargé de guider un groupe dans une voie précise définie d'une part par le statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique et, d'autre part, par sa lettre de mission. Il doit agir et faire agir en conformité avec ce à quoi il s'est engagé et il ne peut pas ne pas le faire afin de respecter la responsabilité qu'il a été amené à prendre.

« Il s'engage à respecter les orientations et les décisions prises par les instances territoriales et nationales de l'Enseignement catholique. » (SGEC, 2017).

« Le chef d'établissement a la responsabilité du projet éducatif de l'établissement, des projets pédagogiques, de leur cohérence et de leur mise en œuvre. Dans le respect des textes en vigueur, avec la responsabilité pastorale que lui confère la lettre de mission donnée par l'autorité de tutelle, il a, en permanence, la charge éducative, pédagogique administrative et matérielle de l'établissement » (SGEC, 2017).

Il s'engage à suivre des orientations décidées aussi bien par les instances académiques que par l'enseignement catholique. Le chef d'établissement a donc une quadruple mission : dans les domaines éducatifs et pédagogiques, mais aussi dans les domaines administratif et matériel. Il est tenu non seulement de respecter les directives venant de l'éducation nationale, mais également les directives de l'enseignement catholique qui lui sont précisées dans sa lettre de mission de chef d'établissement. Il doit communiquer et agir en ce sens s'il veut être en conformité avec la responsabilité qu'il a acceptée.

« Par délibération du conseil d'administration de l'organisme de gestion, le chef d'établissement reçoit les délégations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités dont il rend compte régulièrement.

Dans ce cadre, le chef d'établissement :

- *participe à l'élaboration de l'ordre du jour de toutes les réunions de l'organisme de gestion ;*
- *participe à toutes les réunions de l'organisme de gestion. Il peut être invité à se retirer le temps d'une délibération relative à son contrat de travail ;*

- propose, ordonnance et exécute le budget ;
- reçoit délégation de signature pour les opérations postales et bancaires sur tous les comptes ouverts dans l'établissement selon les modalités fixées par le conseil d'administration ;
- recrute dans la limite des postes définis au budget, toute personne salariée de l'établissement ;
- cosigne, ès qualités, avec le président de l'organisme de gestion, les contrats de travail ;
- procède en accord avec le président de l'organisme de gestion, aux licenciements ;
- veille à l'application du Code du travail et des accords collectifs ;
- gère les relations avec les représentants des personnels, préside les instances représentatives du personnel par délégation spéciale du président de l'organisme de gestion, engage et mène les négociations obligatoires. » (SGEC, 2017).

Dans cet extrait, nous comprenons que le chef d'établissement exerce également une responsabilité administrative envers l'organisme de gestion de l'établissement qu'il dirige. Il exerce ainsi plusieurs rôles qui sont régis par un *ne pas pouvoir ne pas faire* d'obéissance par rapport à ce conseil de gestion. Même s'il a un pouvoir de décision équivalent à celui du président de l'organisme de gestion, il doit tout de même lui rendre des comptes et prendre ses décisions en concertation avec lui. Néanmoins, lorsqu'il propose un budget et recrute des personnes salariées il est en même temps dans un *devoir faire* d'obligation, mais aussi dans un *pouvoir faire* de liberté et un *pouvoir ne pas faire* d'indépendance, car c'est lui qui prend les décisions en se fiant à son libre arbitre pour le bien de son établissement.

4.2. Facultativité/Indépendance

La position contradictoire à la précédente sur ce carré regroupe sur la même place les positions de facultativité et d'indépendance. La notion de facultativité repose sur la modalité du *ne pas devoir faire*, alors que l'indépendance repose sur celle du *pouvoir ne pas faire*. Le responsable manage son équipe comme il l'entend. Il est, certes, tenu de respecter un cadre, mais, à l'intérieur de ce cadre, n'est pas tenu de suivre des ordres ni d'obéir à un protocole. En tant que responsable c'est lui qui communique sur la manière de procéder.

« Cadre dirigeant, il est investi des pouvoirs et prérogatives inhérents à sa fonction et il dispose des moyens nécessaires à l'exercice de ses responsabilités dans le respect des textes législatifs et réglementaires, des accords paritaires et professionnels et des règles internes de l'Enseignement catholique, et en particulier du Statut de l'Enseignement catholique en France. Son action s'exerce au service des élèves, sur l'ensemble de ses collaborateurs et auprès des familles. Elle s'étend à toute personne physique ou morale liée à la vie de l'établissement. » (SGEC, 2017).

Pour arriver à un résultat, il peut ne pas faire comme ce qui a déjà été fait et faire preuve d'innovation, car ce sur quoi il est jugé c'est le résultat de ce qu'il a entrepris et non sur les moyens mis en œuvre pour y arriver.

« Il organise la vie de l'établissement et prévoit les structures à mettre en place en vue de la réalisation de la mission commune. Il effectue les arbitrages nécessaires et prend les décisions ultimes qui relèvent de sa fonction » (SGEC, 2017).

Une autre facette de la responsabilité du chef d'établissement de l'enseignement catholique est ainsi mise au jour révélant une liberté dans manière de mettre en œuvre le projet d'établissement, ce qui nous amène à la position suivante.

4.3. Permissivité/liberté

La position suivante regroupe sur la même place les notions de permissivité et de liberté. La notion de permissivité repose sur la modalité du *ne pas devoir ne pas faire*, alors que l'indépendance repose sur celle du *pouvoir faire*.

Le chef d'établissement est tenu de suivre une voie prédéfinie, il ne peut pas ne pas y arriver sinon il aura failli à sa responsabilité. Néanmoins la façon d'y parvenir est laissée à son libre arbitre vu que c'est lui qui devra en supporter les conséquences.

« Il est le premier responsable du lien de l'établissement qu'il dirige avec les autres établissements des divers réseaux auxquels celui-ci appartient. Il anime la communauté éducative en l'ouvrant et en la rendant participante d'une mission éducative qui dépasse les limites de l'établissement. Il a le souci constant de construire et de développer les liens avec les acteurs de proximité : autorités de l'État, collectivités territoriales, entreprises, associations, etc. À cet effet, il peut faire adhérer l'établissement à toute association, notamment reconnue par l'Enseignement catholique, permettant de favoriser la mise en œuvre du projet de l'établissement. » (SGEC, 2017).

D'un point de vue communicationnel et managérial, nous voyons ainsi que le chef d'établissement est libre d'organiser la vie de l'établissement avec pour objectif d'accomplir la mission éducative qui lui a été confiée. Il apparaît ainsi à la fois comme responsable, mais également comme garant d'une mission et des valeurs qui lui sont intrinsèquement liées.

« Dans le respect des textes législatifs et réglementaires, des conventions et des règlements intérieurs, le chef d'établissement :

- exerce l'autorité de l'employeur par délégation écrite du conseil d'administration de l'organisme de gestion sur les personnels de droit privé. Il est chargé de promouvoir leur formation permanente ;*
- constitue les équipes de la communauté professionnelle de l'établissement ;*

- *exerce, comme cosignataire du contrat de l'établissement, l'autorité hiérarchique sur les personnels enseignants sous le contrôle de l'autorité académique.* » (SGEC, 2017).

Cette facette de la responsabilité du chef d'établissement peut se lire sur différentes positions du carré. Tout d'abord au travers du terme « *exerce l'autorité* » qui se répète par deux fois ainsi que du terme « *constitue* » nous sommes ici dans le *pouvoir-faire*, car, comme nous l'avons vu, exercer une autorité c'est prendre des décisions afin de mettre en œuvre une action dans une finalité bien précise.

Nous sommes également dans un *ne pas devoir ne pas faire* et dans un *ne pas devoir faire*, car celui qui exerce l'autorité peut l'exercer de la manière dont il le souhaite et faire preuve d'innovation dans ses méthodes, il peut appliquer une procédure déjà connue, mais cela est facultatif. Il dispose de la notion d'indépendance et du *pouvoir ne pas faire* comme les autres. Il bénéficie donc d'une permissivité sur les moyens de mettre en œuvre l'action.

Cependant la phrase d'introduction : « Dans le respect des textes législatifs, des accords nationaux, des conventions et des règlements intérieurs » nous indique également que chef d'établissement bénéficie d'une liberté d'action tant qu'il reste à l'intérieur d'un cadre bien précis. Il est donc malgré tout dans un *devoir faire* d'obligation et dans un *ne pas pouvoir ne pas faire* d'obéissance.

« Conformément à la réglementation en vigueur, le chef d'établissement :

- *donne aux autorités académiques son appréciation sur la pratique professionnelle des maîtres ;*
- *veille à ce que les maîtres respectent le caractère propre de l'établissement ;*
- *saisit l'autorité académique en cas d'insuffisance professionnelle caractérisée ou de comportement incompatible avec l'exercice de leur fonction dans l'établissement ;*
- *organise et arrête les services d'enseignement des professeurs qu'il transmet aux autorités académiques ;*
- *inscrit les élèves dans les classes ou sections et fixe leur emploi du temps ;*
- *organise le contrôle des aptitudes et des connaissances.* »

Comme dans l'extrait précédent, nous remarquons que la responsabilité du chef d'établissement par rapport à son personnel enseignant et aux élèves de l'établissement se trouve sur plusieurs positions du carré.

En premier lieu, nous observons que nous sommes ici dans le *pouvoir-faire*, car le chef d'établissement a le pouvoir d'évaluer ainsi que de rendre compte des capacités pédagogiques de son personnel enseignant aux autorités académiques : « *donne aux autorités académiques son appréciation sur la pratique professionnelle des maîtres* ». Il peut également prendre des décisions afin de mettre en œuvre une action dans le cadre de l'exercice des fonctions des enseignants : « *organise le contrôle des aptitudes et des connaissances.* »

Nous sommes également dans un *ne pas devoir ne pas faire* et dans un *ne pas devoir faire*, car le chef d'établissement qui exerce sa responsabilité sur son personnel enseignant est libre manager son établissement comme il l'entend, il est indépendant dans ses prises de décision. Indépendant, mais pas libre, car la phrase : « Dans le respect de à la réglementation en vigueur » nous qu'il doit rester à l'intérieur d'un cadre législatif bien précis. Il est donc malgré tout dans un *devoir faire* d'obligation et dans un *ne pas pouvoir ne pas faire* d'obéissance.

Au travers de ces deux extraits, nous voyons donc bien que la position du chef d'établissement sur le carré sémiotique des modalités déontiques peut varier en fonction des situations concrètes qui se présentent à lui, que ce soit vis-à-vis de l'éducation nationale en elle-même, des élèves ou des enseignants. Il dispose ainsi d'une liberté d'action sur les moyens et les méthodes qu'il met en œuvre pour manager son établissement, mais à la stricte condition de rester dans le cadrage qu'impose l'éducation nationale. Il bénéficie d'un *pouvoir faire*, mais uniquement à l'intérieur d'un *devoir faire*.

4.4. Interdiction/Impuissance

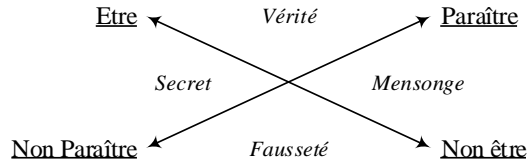
La dernière position regroupe les notions d'interdiction et d'impuissance. La notion d'interdiction repose sur la modalité du *devoir ne pas faire*, alors que l'impuissance repose sur celle du *ne pas pouvoir faire*.

« Si le chef d'établissement ne remplit pas, de manière avérée et habituelle, la mission qui lui a été confiée ou si le ou les rappels à la mission sont restés sans effet, l'autorité de tutelle, après avis du conseil de tutelle compétent, ayant entendu au préalable le chef d'établissement, et de l'instance compétente de l'organisme de gestion qui l'emploie, prononce et motive la fin de la mission du chef d'établissement. » (SGEC, 2017).

Le fonctionnement du système éducatif dans sa globalité, public et privé confondu, est régi par des lois sociales, morales et juridiques auxquelles tous les acteurs du système doivent se conformer. Dans le cadre de l'enseignement catholique, il doit, en plus, se conformer aux instructions de sa lettre de mission. Ainsi, comme il a la charge morale de l'exercice de la responsabilité ne doit pas contrevenir à ces lois. Il est à la fois garant et référent des valeurs de l'éducation nationale et de l'enseignement catholique par l'intermédiaire de la liberté d'action qui lui est donnée d'agir au nom d'une communauté éducative dans son ensemble. Il se doit de les respecter et de les faire respecter et en porte l'entière responsabilité.

5 Communication, responsabilité et modalités de l'être (modalités véridictives) dans le statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique.

Les modalités de l'être définissent le responsable en tant qu'acteur de la responsabilité. Elles s'articulent sur le carré (Greimas, 2012) de la véridiction.



Ici, les modalités véridictoires caractérisent le chef d'établissement comme acteur de la responsabilité, mais elles servent également à définir le contexte dans lequel va s'exercer cette responsabilité.

Ainsi, les valeurs défendues par le chef d'établissement devront être des valeurs universelles ou au minimum reconnues par toutes les personnes sur qui il exerce sa responsabilité au sein de sa communauté éducative. Par conséquent, les modalités véridictoires acquièrent une valeur morale et affective pour ceux sur qui la responsabilité est exercée.

« Garant de l'unité de la communauté éducative, le chef d'établissement s'efforce de fédérer toutes les énergies autour d'un projet commun qu'il anime, en veillant à la cohérence des engagements et des activités de tous. » (SGEC, 2017).

« Il revient en propre au chef d'établissement, dans le respect du principe de subsidiarité, de rappeler le projet éducatif, d'impulser, d'animer, d'accompagner et de coordonner les équipes, en déléguant et en faisant confiance. » (SGEC, 2017).

Nous avons dans ces deux extraits une affectivité fortement marquée au travers des termes « unité », « fédérer », « cohérence des engagements », « déléguant », « faisant confiance ». Elle induit une notion de réciprocité et d'adonnement entre l'enseignement catholique et ses différents acteurs. Nous retrouvons ici le modèle du don/contre-don élaboré par Marcel Mauss (Mauss, 2007). Selon Mauss, il y a trois éléments essentiels qui régissent ce système social d'échange : donner, recevoir, rendre.

Cette étude sur le don a été reprise, discutée, complétée et transposée à nos organisations sociales contemporaines par de nombreux sociologues (Caillé, 2007). Ils postulent que le don n'aurait pas de sens s'il ne faisait pas écho à un besoin ou à une demande, *« et, symétriquement, que le cycle du donner-recevoir et rendre ne pourrait pas se déclencher s'il n'était impulsé par une demande, qu'elle ait été explicitement ou implicitement formulée par le récipiendaire ou simplement anticipée ou devinée par le donateur »* (Caillé & Grévy, 2014).

Le don se présente comme un cycle à quatre temps, en rajoutant la « demande », comme étape préalable aux trois déterminées par Mauss. Ces étapes fondent la naissance, permettent la pérennité et décident de la fin d'une relation. Ce qui va entretenir cette relation de confiance et imprimer la dynamique des échanges entre les deux se situe dans la logique du don maussien de ce cycle du *« demander, donner, recevoir et rendre »*. Ces quatre étapes sont interdépendantes et sont en perpétuelle interaction les unes avec les autres. Les deux extraits précédents posent également la question des motivations des individus qui composent la communauté

éducative. D'une part, nous allons rencontrer ce qui est fait par obligation sociale et morale (éthique et valeurs), et d'autre part ce qui est fait par intérêt pour autrui (solidarité et confiance) et ce qui est fait librement (autonomie et créativité).

Tout l'enjeu, pour le chef d'établissement, va être d'amener l'ensemble des personnes sur qui il exerce sa responsabilité à entremêler ces différentes motivations au service de son établissement scolaire afin de faire rayonner son image, le *paraître* qu'il renvoie à l'extérieur. Il doit favoriser un *être ensemble* et un *faire ensemble* pour toutes les personnes jouant un rôle au sein de cet établissement en particulier et de l'enseignement catholique en général.

Ici nous sommes également face à un *devoir faire*, mais c'est une obligation qui revêt différents aspects. Le chef d'établissement a une obligation envers trois instances : il doit faire en fonction des lois qui régissent l'éducation nationale, en fonction des lois qui régissent l'enseignement catholique, mais il doit également promulguer au travers de différents projets de son établissement, les valeurs qui régissent la vie spirituelle chrétienne. Cependant pour ce troisième point, le chef d'établissement est confronté au pouvoir faire de la conscience de chaque personne constituant sa communauté éducative et à le devoir de respecter cette liberté et d'organiser son action en fonction.

Pour cela, dans l'exercice de ses fonctions, le chef d'établissement doit faire passer à l'arrière-plan une morale et une idéologie personnelle pour se mettre au service d'une éthique et d'une idéologie commune dont il devra défendre les valeurs dans le cadre institutionnel de l'enseignement catholique et de ses spécificités. Le positionnement du responsable sur le carré de la vérité dépendra de l'écart qu'il y aura entre sa morale personnelle et l'éthique des valeurs dont il devra être garant.

Ceci nous amène à la problématique de l'image que doit renvoyer le responsable vis-à-vis des personnes sur lesquelles il exerce une responsabilité, voire vis-à-vis du monde extérieur. Le *paraître* du responsable doit être en accord avec l'image de la responsabilité qu'il exerce, image validée dans un imaginaire collectif, même si cette image doit être en désaccord avec son *être* profond. Par conséquent, toutes les caractéristiques qui lui seront imputées au travers de l'image qu'il renverra seront, par transfert, imputées à l'établissement. Pour le bon fonctionnement de l'établissement, une dissonance cognitive ne doit pas se produire entre le *paraître* du chef d'établissement et son action.

Si tel était le cas, même si le chef d'établissement est compétent pour le poste qu'il occupe, il ne serait jamais reconnu comme tel par ses détracteurs. Il doit obligatoirement être reconnu comme légitime pour être considéré comme compétent et que son autorité soit respectée. De ce point de vue-là, ce ne sont donc plus ses compétences réelles de chef d'établissement qui sont jugées, mais sa manière d'*être*, son *paraître*, en tant que responsable ainsi que les affects que cette posture engendre chez ses pairs et ses subordonnés.

Conclusion

Au travers de cette étude, nous voyons que le chef d'établissement de l'enseignement catholique, comme son collègue du public, exerce plusieurs types de

responsabilités envers l'éducation nationale, envers le personnel de droit privé, et envers son équipe enseignante. Celles-ci conditionnent ses compétences de communication dans la gestion quotidienne de son établissement. Cependant, lui doit également coordonner ses actions en fonction des obligations contenues dans sa lettre de mission qui le lie à l'enseignement catholique. Dans cette analyse, nous avons étudié uniquement les modalités de la responsabilité qui influent sur les compétences de communication du chef d'établissement de l'enseignement catholique. Pour cela, nous avons rendu compte de la liberté d'action qu'il peut avoir pour gérer son établissement tout en devant respecter les contraintes des différentes institutions. Il serait intéressant de prolonger cette étude en prenant appui sur les modalités véridictoire de l'*être* et du *paraître*, tout en utilisant le pont théorique des interactions. Cela pour s'intéresser à la réception de ceux sur qui le chef d'établissement exerce sa compétence de communication, étudier les concordances, les dissonances et examiner comment ces modalités coexistent et se combinent au fur et à mesure du temps dans le vivre ensemble au sein de l'établissement d'enseignement catholique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Caillé, A. (2007). *Anthropologie du don : le tiers paradigme*. Paris : Découverte.
2. Caillé, A., & Grésy, J.-É. (2014). *La révolution du don : le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Paris : Éd. du Seuil.
3. Éducation & Management - *Pour des chefs d'établissement pédagogues*. [en ligne]. Consulté 29 novembre 2018.
4. Fontanille, J. (2016). *Sémiotique du discours*. Limoges : PULIM.
5. Greimas, A. J. (1976). Pour une théorie des modalités. *Langages*, 10 (43), 90-107.
6. Greimas, A. J. (2012). *Du sens II : essais sémiotiques*. Paris : Éd. du Seuil.
7. Greimas, A. J., & Courtés, J. (1993). *Sémiotique : dictionnaire raisonné de la théorie du langage* (Nouv. éd). Paris : Hachette Supérieur.
8. Lenoir, Y. (2010). *Chapitre I. Conception de l'éducation scolaire en France et aux États-Unis : une perspective sociohistorique comparative*. De Boeck Supérieur.
9. Mauss, M. (2007). *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris : Presses universitaires de France.
10. Poucet, B. (2004). *La responsabilité dans l'enseignement privé sous contrat : comment dépasser l'ambiguïté ?*
11. SGEC. (2013). *Statut de l'enseignement catholique*.
12. SGEC. (2017). *Statut du chef d'établissement de l'enseignement catholique*.