



Faire plus avec moins: la fabrique néolibérale du travail enseignant

Le cas de l'encadrement des repas à l'OMP (deuxième partie)

Dans la première partie, nous avons montré que l'extension silencieuse du travail enseignant ne relevait pas d'un simple dysfonctionnement local, mais s'inscrivait dans une économie politique de l'austérité et du *New Public Management*. Cette lecture matérialiste permet d'en situer les conditions structurelles de possibilité. Il convient désormais d'en examiner le versant normatif et institutionnel: comment la révision du cadre réglementaire du temps de travail, conjuguée aux mécanismes de gouvernementalité managériale, a contribué à redéfinir, de manière progressive et largement invisibilisée, les frontières légitimes du métier.

La modification réglementaire: redéfinir le travail pour redéfinir l'obligation

Le conflit relatif à l'encadrement des repas ne peut être pleinement compris sans revenir sur la modification réglementaire intervenue l'année précédente, imposée par la conseillère d'État malgré de fortes mobilisations du personnel du DIP. Le règlement antérieur définissait le travail d'un-e enseignant-e à 100% comme correspondant à vingt-quatre heures en présence des élèves. Cette formulation présentait l'avantage de la lisibilité et correspondait à la réalité effective du terrain, tant dans l'enseignement primaire que spécialisé: elle incluait notamment les récréations et reflétait l'organisation concrète du travail pédagogique. La nouvelle rédaction substitue à ce cadre une définition fondée sur 28 périodes d'enseignement. Cette redéfinition du temps de travail, loin d'être neutre, ne renvoie à aucune réalité homogène du terrain, mais à une abstraction gestionnaire.

L'unité même de «période» introduit d'ailleurs un flou significatif: sa durée peut varier de trente à cinquante minutes et, dans certaines structures de l'enseignement spécialisé, elle ne correspond à aucune unité opératoire pertinente. Cette indétermination de l'unité de mesure produit mécaniquement une variabilité du volume effectif, qui peut osciller entre 26,6 et 29,1 périodes selon les cycles et les jours de présence. Ce glissement terminologique – des heures en présence des élèves aux périodes d'enseignement – constitue ainsi une opération normative décisive. Il substitue à une mesure située du travail une unité formelle compatible avec les logiques de planification et de gestion. Ce qui relevait d'une réalité pédagogique concrète devient une donnée abstraite, susceptible d'être modulée en fonction d'impératifs d'optimisation.

La SPG a contesté cette modification précisément parce qu'elle ne correspondait à aucune réalité vécue par les enseignant-es. Le DIP l'a néanmoins imposée, dans un contexte où la fragilité juridique de la pratique était déjà manifeste. Cette réécriture réglementaire révèle un point essentiel: pour rendre juridiquement possible l'imposition de l'encadrement des repas en sus du temps reconnu, il a fallu redéfinir la norme elle-même. Autrement dit, la modification du règlement valait reconnaissance implicite que, dans le cadre antérieur, notre analyse était juridiquement fondée et que l'encadrement des repas était imposé aux enseignant-es, en sus de leurs heures en présence des élèves, en l'absence de toute base réglementaire valable. Les échanges intervenus au sein du groupe

de travail consacré à la directive sur le temps de travail du personnel enseignant ont d'ailleurs révélé l'ampleur du désaccord. La question posée – l'encadrement des repas relève-t-il de l'enseignement? – a parfois donné lieu à des prises de position marquées par un mépris manifeste à l'égard de la réalité du terrain, des enseignant-es spécialisés et de leur travail. L'arrêt du Conseil d'État dépasse toutefois ce débat: il constate explicitement que l'encadrement des repas ne figure pas dans le cahier des charges. La situation fait dès lors apparaître une alternative claire:

- Si l'encadrement des repas relève de l'enseignement, il doit être intégré aux 28 périodes d'enseignement. Telle est notre position, fondée sur une conception transversale de l'acte pédagogique à l'école primaire et spécialisée.
- S'il ne relève pas de l'enseignement, il ne relève pas non plus du cahier des charges et ne peut, à ce titre, être imposé aux enseignant-es sans base réglementaire spécifique et négociée.

Dans les deux cas, l'extension unilatérale et non rémunérée du travail ne trouve aucun fondement légitime.

Gouvernementalité managériale et violence symbolique: intérioriser l'extension

L'intérêt de cette affaire tient aussi à la manière dont l'extension du travail s'est opérée. Dans *Surveiller et punir*, Michel Foucault montre que le pouvoir contemporain fonctionne moins par interdiction explicite que par production de normes. Il ne s'agit pas tant de contraindre frontalement que de définir progressivement ce qui est attendu, jusqu'à ce que cette définition s'impose comme allant de soi. En l'espèce, le département n'a pas décrété ouvertement un allongement du temps de travail; il a intégré, de manière progressive, une tâche supplémentaire dans la définition implicite du métier. Ce déplacement normatif trouve son efficacité dans ce que Pierre Bourdieu nomme la violence symbolique: la capacité d'imposer une définition du réel qui est reconnue comme légitime par celles et ceux-là mêmes qui la subissent. L'extension des obligations ne s'impose pas uniquement de l'extérieur; elle est relayée par l'ethos professionnel des enseignant-es – dévouement, responsabilité éducative, souci des élèves – qui devient le support d'une intériorisation des attentes institutionnelles. C'est précisément cette articulation entre contrainte et adhésion que Luc Boltanski et Ève Chiapello analysent dans leur étude du capitalisme contemporain. L'engagement subjectif y est

mobilisé comme ressource productive: les individus sont incités à s'impliquer davantage au nom de valeurs positives – responsabilité, autonomie, sens du travail – qui rendent acceptable l'extension des missions. L'institution ne dit pas «travaillez plus»; elle reformule l'injonction en termes d'implication: «Impliquez-vous davantage.»

Ainsi se dessine un mode de gouvernement spécifique: l'extension du travail ne passe ni par la contrainte directe ni par la modification explicite des règles, mais par leur redéfinition implicite, leur intériorisation et leur légitimation morale. Ce n'est que dans un second temps que cette pratique, d'abord imposée en dehors de toute base réglementaire, en est venue à être consacrée juridiquement par une modification du règlement. Autrement dit, une pratique instituée de fait a précédé la norme, avant d'être transformée en norme elle-même.

Autonomie prescrite et intensification du travail: la rationalité du *New Public Management*

Le *New Public Management* s'inscrit pleinement dans cette logique. Il ne constitue pas une simple technique administrative, mais l'expression d'une rationalité politique spécifique. Foucault a montré que le néolibéralisme ne se réduit pas à une doctrine économique: il relève d'une forme de gouvernementalité, c'est-à-dire d'une manière de conduire les conduites. L'État ne se contente plus d'administrer; il produit des sujets responsables, auto-évaluateurs, sommés d'optimiser leurs performances. La norme se reformule en «objectif», l'autorité se traduit en «indicateur». Cette transformation des modes de gouvernement trouve un prolongement dans les analyses proposées par Johan Chapoutot dans *Libres d'obéir*. En retraçant la généalogie du management moderne, il met en évidence une structure paradoxale qui en constitue le cœur: une autonomie prescrite, encadrée, subordonnée à des finalités définies en amont. Les individus sont sommés de se concevoir comme libres et responsables, tout en intégrant pleinement des contraintes qu'ils ne contribuent pas à définir.

Cette configuration éclaire directement la situation du service public. L'enseignant-e est invité-e à se penser comme acteur-riche engagé-e, coresponsable du fonctionnement global de l'établissement, alors même que son pouvoir décisionnel s'est considérablement réduit avec l'introduction des directions d'établissement. Ce mouvement s'est encore renforcé avec la généralisation des équipes pluridisciplinaires et le durcissement des cahiers des charges des MA. La responsabilisation affichée s'accompagne ainsi d'un resserrement des marges d'auto-

nomie effectives: les finalités sont définies en amont, les contraintes budgétaires demeurent intangibles et les espaces de négociation se restreignent. L'autonomie proclamée devient dès lors le vecteur paradoxal d'une intensification des obligations.

Néolibéralisation du service public et transfert de contraintes: un symptôme structurel

Wendy Brown prolonge ce diagnostic en montrant que le néolibéralisme tend à reconfigurer l'ensemble des sphères sociales selon la logique du capital humain. L'individu est sommé d'optimiser ses performances, d'investir dans sa propre employabilité, de se concevoir comme une unité de production. Lorsque cette rationalité pénètre le service public, la mission éducative elle-même tend à être réinterprétée à l'aune de l'efficacité et de la gestion des ressources. David Harvey insiste, quant à lui, sur la dimension de classe de ce processus. Le néolibéralisme ne se réduit pas à une modernisation technique; il constitue un projet de restauration du pouvoir des élites économiques et administratives. Dans cette perspective, la flexibilisation du travail et l'extension non rémunérée des tâches apparaissent comme des mécanismes de transfert de contraintes vers les salarié-es.

L'encadrement des repas s'inscrit dans ce cadre général. Il ne s'agit pas d'une dérive accidentelle, mais d'un symptôme. L'État gestionnaire tend à considérer le travail enseignant comme une ressource extensible, mobilisable au nom de la performance globale du système. L'invocation de la «mission» ou de la «responsabilité» fonctionne ici comme un opérateur idéologique: elle transforme une contrainte organisationnelle en exigence morale. La décision du Conseil d'État interrompt, à une échelle localisée, cette logique d'extension. En réaffirmant la nécessité d'une base réglementaire négociée et d'une rémunération correspondante, elle réintroduit une limite dans un régime qui tend à naturaliser l'accroissement des obligations. Toutefois, cette naturalisation ne relève pas uniquement des registres gestionnaire et juridique. Elle s'inscrit également dans une économie morale du travail éducatif, marquée par la division sexuée des tâches et la valorisation symbolique du dévouement. C'est à cette dimension, au cœur de la reproduction de ces mécanismes, que sera consacrée la troisième partie.

Francesca Marchesini,
présidente de la SPG



Retrouvez ici la première partie: