



Les tensions autour de l'ancienneté entre les enseignants de différentes générations selon la perception des officiers syndicaux

Mémoire

Guillaume Caron

Maîtrise en relations industrielles
Maître ès arts (M.A.)

Québec, Canada

© Guillaume Caron, 2014

Résumé

Le concept d'ancienneté constitue un incontournable mode de régulation du travail dans plusieurs dispositions des conventions collectives au Québec. Dans cette optique, l'ancienneté est-il toujours en convergence avec les valeurs et les demandes des membres des différents syndicats? Ce projet de recherche exploratoire repose sur un nombre limité de cas et vise à documenter la nature des tensions autour des applications de l'ancienneté à l'intérieur des syndicats. Cela implique de mieux connaître les sources de ces tensions. Est-ce qu'elles sont en lien avec la précarité en emploi de l'enseignant? Est-ce une mauvaise application des clauses d'ancienneté des ententes locales au niveau des établissements? Est-ce que ces tensions sont en lien avec un changement de valeur des jeunes travailleurs du marché du travail, tel que le suggère certains auteurs (Allain, 2008; Mercure et Vultur, 2010; Service de placement du collège Maisonneuve, 2005). Donc, la question de recherche est la suivante : quelles sont les tensions autour du concept d'ancienneté et ses applications entre les enseignants de différentes générations aux ordres d'enseignements primaire et secondaire? Les organisations syndicales concernées pourront ainsi alimenter leur réflexion afin de confirmer ou modifier certaines applications de l'ancienneté toujours dans l'optique de rendre un service bonifié et adapté à leurs membres. La pertinence scientifique est également très importante puisqu'elle vise à expliquer certaines causes et manifestations des tensions autour de l'ancienneté. L'objectif de cette recherche exploratoire est de décrire les tensions autour de l'ancienneté entre les enseignants de différentes générations et de décrire certaines des causes et manifestations de ces tensions. Enfin, cette recherche souhaite participer à la discussion scientifique qui doit être entamée autour du rôle de l'ancienneté dans le marché du travail en tant que principe de justice.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Avant-Propos.....	ix
Introduction.....	1
CHAPITRE 1.....	3
1.1 Le concept de génération.....	3
1.2 Portrait générationnel au Québec.....	6
1.2.1 Baby-boomer.....	7
1.2.2 Génération X.....	8
1.2.3 Génération Y.....	9
1.2.4 Rapport générationnel au travail.....	10
1.2.5 Portrait générationnel dans l'enseignement.....	12
1.3. Rapport générationnel au syndicalisme.....	15
1.3.1. L'ancienneté et les changements dans les syndicats.....	16
1.4. Origine de l'ancienneté.....	17
1.4.1. Les tensions autour de l'ancienneté.....	19
Conclusion.....	21
La question de recherche.....	21
CHAPITRE 2.....	23
2.1 La recherche qualitative et la démarche hypothético-déductive.....	23
2.2 Étude de cas et entretien semi-dirigé.....	25
2.2.1. Objectifs.....	26
2.2.2. Les avantages.....	27
2.2.3. Limites et critiques.....	27
2.3. La collecte de données.....	30
2.3.1 Syndicat A.....	32
2.3.2 Syndicat B.....	32
2.3.3 Syndicat C.....	34
2.4. Les indicateurs.....	35
Conclusion.....	39

CHAPITRE 3	41
3.1 Le modèle de régulation du travail	41
3.1.1 La convention collective et les ententes locales	42
3.1.2 Ancienneté dans l'enseignement	43
3.1.2 Les procédures générales de mouvement de main d'œuvre	45
3.2 Les rapports intergénérationnels.....	46
3.3 Les tensions entre les enseignants dans les applications de l'ancienneté.....	51
3.3.1 Les tensions autour de l'ancienneté et l'équité dans le partage des tâches et responsabilités et la réduction volontaire de temps de travail.....	53
3.3.2 Les applications de l'ancienneté et les pratiques complémentaires de gestion	55
3.3.2.1 Déclaration des congés de maternité	55
3.3.2.2 Les exigences particulières.....	56
3.3.2.3 La prévision des effectifs	57
3.3.2.4 Les critères de répartition des tâches et les responsabilités des enseignants	59
Conclusion	60
CHAPITRE 4	63
4.1 Rappel du problème de recherche.....	63
4.2 Rappel des limites de la recherche	64
4.3 Discussions	64
4.3.1 Les tensions autour de l'ancienneté liées à l'environnement du syndicat	65
4.3.2 Les tensions dans les procédures de mouvement de main d'œuvre et la manière dont le syndicat et l'employeur y interviennent.	67
4.3.3 Les tensions autour de l'ancienneté telle qu'appliquée dans les établissements scolaires.....	69
4.3.4 Les tensions autour de l'ancienneté selon une perspective intergénérationnelle.....	70
Conclusion	71
Conclusion générale.....	73
Bibliographie.....	75
ANNEXE A Liste des tableaux	81
ANNEXE B	91

Liste des tableaux

Tableau 1 Caractéristiques générationnelles.....	4
Tableau 2 Durée des générations à partir de la période de naissance des individus qui les composent selon certains auteurs.	5
Tableau 3 Formes générales d'orientation au travail selon les caractéristiques socioprofessionnelles et sociodémographiques, Québec (%).....	11
Tableau 4 Rapport au travail.....	13
Tableau 5 Présentation des hypothèses de recherche	24
Tableau 6 Calendrier des réalisations	32
Tableau 7 La structure de la négociation dans le secteur de l'éducation au Québec	42

Avant-Propos

La première personne que je tiens à remercier est mon dévoué directeur de recherche, Jean-Noël Grenier. Merci pour ton aide, ta constance et ta persévérance à mon égard à toutes les étapes de cette recherche. Merci pour ton franc-parler et ton dynamisme. Je n'oublierai jamais nos discussions portant sur ce mémoire, le monde des relations de travail et la NFL.

Merci aux évaluateurs de ce mémoire de maîtrise. J'espère que le sujet de ce dernier saura vous captiver et vous intéresser autant qu'il m'a plongé dans le monde pragmatique et concret des relations de travail. Merci aux nombreux professeurs passionnés, rigoureux et impliqués que j'ai eu l'opportunité de côtoyer dans le cadre scolaire et parascolaire.

Merci à la Fédération des syndicats de l'enseignement de m'avoir offert un stage qui aura bénéficié à cette recherche. Merci également à tous les participants aux entrevues de cette recherche. Sans leur intérêt au sujet de recherche, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Merci aux membres de ma famille, à mes amis et à mes collègues de maîtrise qui se sont intéressés à la réalisation de ce mémoire pendant ces dernières années. Surtout, merci à la femme de ma vie, Alison, qui m'a aidé et soutenu tout au long de ce projet de mémoire de maîtrise.

À vous tous,

Guillaume

Introduction

Le monde du travail est un construit qui doit être observé d'une perspective évolutive. Il s'adapte aux coutumes et aux valeurs des sociétés. Ses institutions ainsi que les principes qui le soutiennent évoluent également en fonction de l'environnement du monde du travail. Le concept clé de cette recherche est l'un de ces principes qui sont présents dans plusieurs pratiques institutionnelles du monde du travail québécois. L'ancienneté transcende le rapport collectif de travail et la convention collective. Il est un principe d'équité évolutif qu'on retrouve dans certains piliers du droit statutaire au Québec, tel que la *Loi sur les Normes* du Travail notamment en matière de vacances et de préavis de cessation d'emploi. À l'heure actuelle, un discours remet en question plusieurs applications de l'ancienneté. Certains prétendent que le concept est désuet et incohérent avec les nouveaux modèles d'organisation du travail (Murray et coll. 2004). D'une autre perspective, certains auteurs dont nous traiterons proposent que l'ancienneté n'est plus un concept qui correspond aux attentes de la génération Y qui fait son entrée sur le marché du travail. C'est de cette remise en question de l'ancienneté dont traite la présente recherche. Son objectif est de porter un regard objectif et pragmatique sur les tensions autour des applications de l'ancienneté entre les enseignants aux ordres d'enseignement préscolaire-primaire et secondaire dans une perspective intergénérationnelle. D'un point de vue scientifique, l'objectif de cette recherche exploratoire est de décrire les tensions autour de l'ancienneté entre les enseignants de différentes générations et de décrire certaines des causes et manifestations de ces tensions. On ne peut généraliser les résultats, mais ces derniers permettent certainement d'identifier des pistes de recherche pour le futur.

La méthodologie de cette recherche est qualitative et la technique est triangulaire employant trois méthodes de collecte des données. Le but est de croiser l'information amassée lors des activités de recherche : études de documents dont les ententes locales et l'entente sectorielle, lors de participations à des réseaux des jeunes et des applicateurs de la CSQ et lors des entrevues semi-dirigées. L'information recueillie pour la recherche provient d'abord des données recueillies lors des entrevues semi-dirigées, puis de l'analyse documentaire effectuée. Celles-ci ont impliqué trois syndicats locaux affiliés à la Fédération des Syndicats de l'Enseignement (FSE) qui couvrent cinq commissions scolaires.

Le Chapitre 1 traite de la revue de la littérature effectuée dans le cadre de ce mémoire. On y définit le concept de génération et le portrait générationnel au Québec avant d'aborder l'ancienneté d'un point de vue évolutif historique et social. Le Chapitre 2 traite de la méthodologie de la recherche entreprise. Le Chapitre 3 ressort les résultats des entrevues pertinentes à la problématique. Le Chapitre 4 analyse les résultats obtenus en parallèle avec les hypothèses de recherche et la littérature soulevée au Chapitre 1.

CHAPITRE 1

Un débat autour du concept d'ancienneté dans les rapports collectifs de travail est entamé. Il y a une remise en question générale de la place qu'occupe ce concept dans nos rapports de travail. Une certaine littérature soutient l'idée que les travailleurs de la génération Y rejettent l'ancienneté, la mettant en opposition avec un désir de reconnaissance par la compétence. Comment cela se traduit-il dans les milieux de travail syndiqués, dans un contexte où la convention collective inclut normalement plusieurs applications d'ancienneté? Cette recherche se veut exploratoire et l'objectif visé est d'aborder les causes probables des tensions autour des applications de l'ancienneté entre les enseignants. Nous analysons la perception d'officiers syndicaux concernant l'ancienneté et nous cherchons à exposer la nature des tensions autour de ses applications dans une perspective intergénérationnelle. Ce chapitre est structuré comme suit : en premier lieu sera abordé le concept de génération tel qu'utilisé dans cette recherche. Chaque génération sera par la suite définie selon les dimensions importantes relevées dans la littérature pertinente. Par la suite, nous mobiliserons ces connaissances pour les appliquer dans le contexte du travail. Les différents rapports au travail selon la génération d'appartenance seront analysés. Cette section explique en quoi la signification du travail lui-même est différente selon la génération dont un individu fait partie. Subséquemment, nous nous attarderons au rapport générationnel au syndicalisme. Nous analyserons comment différentes générations ont vécu et vivent leur contact avec le syndicalisme. Pour terminer, nous analyserons le concept d'ancienneté, ses origines, son développement ainsi que ses dimensions analytiques.

1.1 Le concept de génération

Une génération est souvent définie en fonction des années de naissance d'un groupe donné. Il est vrai qu'une valeur doit être accordée à l'année de naissance, mais bien qu'il soit essentiel de placer certaines frontières temporelles dans le but de différencier deux générations, il ne faut pas se limiter à une construction purement chronologique du concept de génération. Dans le cadre de cette recherche, la définition d'unité historico sociale a été retenue (Mannheim, 1992). Dans ce cadre, la formation d'une génération correspond alors à un groupe qui a vécu les mêmes événements socio-politiques marquants et les membres ont donc une certaine histoire commune. Dans le même sens, il est avancé que :

La conscience de génération se forme dans un continuum. Elle ne possède pas une conscience immédiate, mais s'élabore en opposition aux autres que sont les prédécesseurs comme les successeurs. Ce différentiel fait l'objet de définitions sociales, situées à l'intersection de la mémoire collective et de l'histoire contemporaine (Attias-Donfut, 1988: 235).

La manière dont les individus vivent et s'adaptent en fonction des événements marquants forme ce qu'Attias-Donfut nommera la conscience de génération (Attias-Donfut, 1988). Ce concept est en fait la généralisation de caractéristiques individuelles par rapport à des objets précis, tel qu'exposé par le tableau suivant.

Tableau 1
Caractéristiques générationnelles

	Génération silencieuse	Génération des baby-boomers	Génération X	Génération Y
Période	1901-1944	1945-1961	1962-1978	1979-1995
Poids dans la population	20%	35%	26%	12%
Part de la main d'œuvre	5%	45%	35%	15%
Période de vie	Enfant-travailleur Adolescent-adulte Adulte-résigné	Enfant- obéissant Adolescent-discipliné Adulte-plaignant	Enfant-imaginatif Adolescent-intuitif Adulte-moralisateur	Enfant-roi Adolescent-baladeur Adulte-revendicateur
Trait dominant	Musellement Incertitude	Convoitise	Désenchantement	Négociation Dialogue
Identification	Appartenance collective	Bohème bourgeois	Mobiles moraux	Yo/cool Intense
Rapport à la consommation	Grande dépression Besoin de base	Prosperité économique Besoins diversifiés	Achat plaisir Attentes	Achat médias Désir
Soi	Oubli de soi	Rajeunissement du vécu	Libération des Mœurs	Séduction
Pensée	Religieuse	Rationnelle	Émotionnelle	Médiatique
Faits	Tragique	Scientifique	Sociologique	Technologique
Valeurs et culture	Devoir	Culpabilité	Renoncement	Choix
Quête	Survivre	Prosperer	Trouver son identité	Entrer en relation
Éducation	Protéger	Éduquer	Stimuler	Épanouir
Attitude	Se conformer	Se distinguer	Jouer	S'affirmer
Verbe	S'assurer	S'approprier	S'éclater	S'afficher
Expression	Je dois	Je prends	Je ressens	Je veux
Confort	Fonctionnel	Luxe	Liberté	Évasion
Culte	Servir	Gagner	Réaliser	Image
Savoir	Savoir faire	Savoir faire faire	Savoir être	Faire savoir
Bonheur	Prendre soin de sa famille	Réussir professionnellement	Se réaliser	Créer des liens
Comportement	Discret	Familial	Individuel	Égoïste
Réseau	Familial	Quartier, paroisse	Région, pays	International
Communication	Réservée	Auditive	Expressive	Visuelle
Information	Conservatrice	Rationnelle	Intuitive	Séduisante
Santé	Insouciance	Auto-surveillance	Psychotrope	Prévention

Source : ALLAIN, Carol (2008). *Génération Y : Qui sont-ils, comment les aborder ?*, Montréal, Les Éditions Logiques, p. 92.

Il est essentiel de comprendre quels événements marquants du marché du travail ont eu un impact sur les individus et comment cela se traduit dans la relation que les générations ont eue avec le concept et les applications de l'ancienneté. Or, pour avoir une analyse pertinente, il reste essentiel de baliser les générations

en matière d'années. Pour ce faire, nous reprenons un tableau récapitulatif de la littérature utilisé dans le cadre d'une recherche de l'INRS en 2008 qui relève les années frontière des générations attribuées par la littérature.

Tableau 2
Durée des générations à partir de la période de naissance des individus qui les composent selon certains auteurs.

Sources	Baby boomers	Génération X	Génération Y
Service de placement Cégep Maisonneuve (2005)	1947-1965	1966-1978	1979-1995
Amherdt (2005)	Plus de 48 ans	33-48 ans	Moins de 33 ans
Hallé (2003)	1945-1964	1965-1980	1980-1995
Chartrand (2006)			1978-1994
Dumais (2005)			1985-1995
Simon (2006)	1947-1965	1966-1978	1979-1995
Dansereau (2005)			1972-1990
Quinty (2002)		1968-1977	
Nyhof (2000)		1961-1981	
Lyons et coll. (2005)	1945-1964	1965-1979	
Allerton (2001)			1979-1994
Jurkiewick (2000) (USA)		1963-1981	
Weisberg (2007)			23-31 ans
William (2007)	1945-1960	1960-1980	
Kinsey Goman (2006)	1946-1964	1965-1983	1984-...
McCafferty (2003)	1943-1960	1960-1980	
Paré (2001)	1946-1964	1965-1976	1977-1997
Wikipédia (2007) (Fr)	1943-1960	1961-1975	1976-1994
TVA-Léger Marketing (2008)	1945-1961	1962-1976	1977-1989
Gauthier, H. (2008)	1946-1951 (début 1 ^{ère} vague) et 1961-1966 (fin 2 ^e vague)	1966-1976	1976-1986
Légaré, J. et P.-O. Ménard (2006)		1965-1975	1975-1985

Source : GAUTHIER, Madeleine. 2008. *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y. Bilan raisonné de la littérature*. Québec : Observatoire Jeune et Société, Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société, p. 7.

On constate, en analysant ce tableau, que les bornes temporelles que chacun des auteurs attribue aux générations diffèrent d'une recherche à l'autre. Il est donc inutile de tenter de découvrir quelles sont les bornes temporelles généralement admises. Ce qui doit être retenu de cette liste de définitions des générations est qu'il est primordial de bien définir le concept de génération en cohérence avec la problématique avancée et

l'objet de la recherche. Puisqu'une génération prend d'abord forme en se différenciant et en s'opposant à la génération la précédant (Attias-Donfut, 1988), il est nécessaire de vérifier si certaines croyances populaires des générations seraient altérées par ce biais d'analyse qu'est le désir d'opposition. Pour cela, il sera essentiel de se référer aux impacts réels de certains événements marquants sur les générations lors de certaines périodes charnières de l'individu dans sa relation avec le marché du travail.

Deux dimensions doivent être prises en compte dans la définition du concept de génération dans le cadre de ce mémoire. Malgré l'existence de différences générationnelles au niveau des finalités du travail rapporté par Mercure et Vultur (Mercure et Vultur, 2010), il est essentiel de rappeler que le travail occupe une place centrale dans la vie d'un individu. Le travail est le premier élément qui structure la citoyenneté d'un individu dans la société (Heinz, 2001). Ainsi, la définition qui est accordée à une génération est principalement liée aux événements marquants en lien avec le travail et particulièrement à ceux survenus lors de la période charnière qu'est l'insertion professionnelle. Les événements qui surviennent pendant l'insertion professionnelle d'un individu ont un impact prépondérant sur le parcours de sa vie (Chauvel, 2002).

La première dimension du concept de génération est donc l'insertion professionnelle. Selon Baudelot et Establet, cette période cruciale dans la détermination de l'entrée dans la vie adulte survient avant que l'individu ait 30 ans (Baudelot et Establet, 2000). Nous pourrions alors nous référer à certains indicateurs clés tels que le taux de chômage (Tableau A-1, Annexe A), le taux d'activité (A-2, Annexe A), le temps passé en précarité avant d'obtenir un poste à temps plein, le climat de travail entre les jeunes et les plus âgés. Par exemple, un individu qui obtient un emploi après plusieurs années de précarité financière et de recherche d'emploi n'aura définitivement pas la même perception du marché du travail qu'un individu pour qui le marché du travail offre plusieurs possibilités d'emploi avant même la fin des études.

La deuxième dimension du concept de génération est l'ensemble des caractéristiques attribuées à ces dernières qui peuvent être en lien avec certaines institutions du travail, dont le syndicalisme et les règles du travail. Nous chercherons donc à savoir s'il y a des différences générationnelles au niveau de la participation à la vie et à l'action syndicale, du rapport au travail et finalement dans le rapport à l'ancienneté. À l'aide de ces éléments, il nous sera possible de situer les générations selon le contexte d'insertion professionnelle dans le secteur de l'éducation. Par la suite, nous pourrions établir des liens entre les événements historico sociaux qui ont un impact sur la relation que les individus ont avec le marché du travail et l'ancienneté.

1.2 Portrait générationnel au Québec

Le Québec est touché par la même problématique que plusieurs pays occidentaux; soit un faible taux de natalité. Notre population est vieillissante et le taux de natalité de 11,2 naissances par tranche de 1000

habitants est nettement insuffisant pour abaisser l'âge moyen de la population du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2011a). La proportion des plus de 50 ans représente actuellement 39,18% de la population québécoise (Institut de la statistique du Québec, 2011b). Les individus nés entre 1943 et 1963 que l'on a nommés les baby-boomers, représentent actuellement 27,59% de la population du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2011b). Le groupe suivant, la génération X, qui serait constitué principalement d'individus nés entre 1963 et 1976 représente une proportion de 17,76% de la population (Institut de la statistique du Québec, 2011b). Enfin, la génération Y qui regroupe de manière générale les gens nés entre 1977 et 1995 compte pour 24,87% de la population québécoise (Institut de la statistique du Québec, 2011b).

1.2.1 Baby-boomer

Le contexte économique et social de la période d'après-guerre au Québec ne fait pas exception à ceux du reste des pays occidentaux de l'époque. Celle-ci, que plusieurs ont intitulée les Trente Glorieuses, fait allusion à ces années marquées par une croissance économique sans précédent et le plein emploi. Cette situation était alors soutenue d'une part par le développement de l'État-providence et d'autre part par l'accroissement de la consommation de masse liée à une amélioration continue des conditions de travail (Linteau et coll., 1989). Or, la croissance démographique extraordinaire qui a défini toute une génération commencera à perdre de son intensité à partir de 1958 (Institut de la statistique du Québec, 2011a). Le taux de natalité qui avait explosé en 1942 a alors diminué progressivement à partir de 1958 pour retourner au taux de 1940 en 1963 (Institut de la statistique du Québec, 2011b). La croissance économique prend fin avec le premier choc pétrolier de 1974 qui entraîne le Québec dans une récession. Or, tous les baby-boomers n'étaient pas sur le marché du travail lors de cette récession.

Ce ne sont pas tous les individus catégorisés en tant que baby-boomers qui ont bénéficié d'un environnement économique florissant lors de leur insertion professionnelle. C'est une des motivations qui poussent certains auteurs à séparer la génération du baby-boom en deux vagues, tel que présenté dans le Tableau 2. C'est la première vague qui a bénéficié d'une aisance à s'insérer au point de vue professionnel. C'est également à cette dernière qu'on attribue les caractéristiques des boomers liés à cette insertion professionnelle. Ainsi, les individus nés entre 1945 et 1951 ont généralement fait leur entrée sur le marché du travail entre 1963 et 1971. Cette période est caractérisée au Québec par une croissance économique accrue et la mise en place de plusieurs institutions lors de la révolution tranquille. Cela est particulièrement vrai dans le système de l'éducation qui a été modifié significativement avec le dépôt du *Rapport Parent* à partir de 1963. Les membres de la seconde vague du baby-boom auront un parcours professionnel, mais surtout une insertion professionnelle, qui s'apparente à celui attribué à la génération X. (Gauthier, 2008 : 10).

La deuxième vague du baby-boom « démographique » (de 1958 à 1972 environ) a dû se contenter des emplois qui n'étaient pas occupés dans les nouveaux secteurs d'emplois que les baby-boomers ont remplis (fonction publique à tous les échelons, enseignement, service de santé et services sociaux, principalement), mais plus encore, elle a dû affronter, avec ceux qui ont suivi jusque dans les années 1980, une mutation du marché du travail qui a connu deux épisodes de chômage, dont un des pires depuis la Crise des années 1930, celui de 1982. (...) C'est cette génération qui se reconnaît dans les X d'aujourd'hui (Gauthier, 2008 :10).

Les individus de cette deuxième vague ont donc fait leur insertion professionnelle dans un contexte économique affecté par les divers chocs pétroliers et une certaine saturation de l'embauche. Cela a eu, comme conséquence, un taux de chômage chez les 18-24 ans particulièrement élevé par rapport à ce qu'ont connu leurs prédécesseurs générationnels (Tableau A-1, Annexe A).

1.2.2 Génération X

Les bornes temporelles attribuées au groupe de la génération X oscillent généralement entre 1964 et 1976 tel que présenté au Tableau 2. Ils ont fait leur entrée sur le marché du travail entre la fin des années 1970 et le début des années 1990. L'âge médian d'insertion professionnelle d'une femme, sexe largement dominant dans le secteur de l'enseignement, née entre 1962 et 1971 ayant un diplôme universitaire était alors de 23,7 ans. Globalement, elles sont entrées dans un marché du travail en pleine mutation (Gauthier, 2008; Fleury, 2008). Le choc pétrolier de 1974 sonnera la fin des Trente Glorieuses. S'en suivront le choc pétrolier de 1979 et la pire récession vécue depuis celle de 1929, celle de 1981-1982. S'il est vrai qu'aucune étude n'a été en mesure de confirmer que la génération X est une génération sacrifiée (Gauthier, 2008 : 11), il reste que ses membres ont fait leur insertion professionnelle à l'intérieur d'une période où le chômage chez les jeunes de 15 à 24 ans était particulièrement élevé (Statistique Canada, 2002). Afin de comprendre la signification de ce taux de chômage élevé chez les jeunes, il est nécessaire d'en distinguer les sources.

Cette situation s'explique tout d'abord par les effets d'âge et de génération qui ont déterminé une arrivée sans précédent de jeunes sur le marché du travail au cours des années 70. Elle tient, en deuxième lieu, au contexte de la crise pétrolière qui a frappé les économies occidentales en 1975. La réforme de la loi de l'assurance-chômage des jeunes (Fortin 1984; Keil et Symons, 1990). Le niveau de l'aide fournie et les conditions d'admissibilité prévues par cette réforme ont encouragé certains jeunes à accepter du chômage rémunéré plus souvent et plus longtemps (Kerr, 1997) et ont contribué à la "désincitation financière de cette catégorie de la population à la recherche active d'un emploi. [...] Les crises économiques de 1982 et 1992 ont eu également un impact considérable sur l'évolution à la hausse du taux de chômage des jeunes. Au Québec, elles ont entraîné la perte de 146 000 et de 105 000 emplois respectivement (Fortier, 1999). L'émergence de l'impartition flexible comme stratégie d'entreprise dans un contexte de plus en plus libéral (Mercure, 2000) de même que la politique monétaire très restrictive du gouvernement fédéral (Tremblay, 2000) constitue d'autres facteurs qui ont influencé les paramètres d'évolution du chômage des jeunes (Vultur, 2003 : 39).

La génération X, cadre très bien dans une perspective s'opposant aux baby-boomers. Au niveau même des expressions populaires utilisées pour qualifier ces deux générations, on oppose la génération gâtée, les boomers, à la génération sacrifiée, les X (Fleury, 2008 :25). Or, il est à propos de rappeler que ce réflexe

d'opposition qui permet aux individus de construire leur conception de génération n'est pas une analyse factuelle et développe une construction subjective qui devient une réalité sociale. Dans les faits, les jeunes de la génération X, qui se définissent comme une génération défavorisée par rapport aux boomers, ont tout de même été parmi les premiers à bénéficier des régimes d'aide parentaux (Gauthier, 2008 : 14). Des recherches ajoutent certaines limites à l'idée d'une génération sacrifiée. Mathieu-Robert Sauvé a suivi l'intégration de certains X au marché du travail et conclu que les membres de son échantillon ont réussi à obtenir un emploi stable après quelques années (Sauvé, 2004 :65). Cette étiquette de génération sacrifiée reste tout de même soudée à la mémoire collective. Cela réaffirme l'importance de la période d'insertion professionnelle pour un individu alors que ce dernier semble rester marqué de manière prépondérante par les événements survenus pendant cette période. L'insertion professionnelle revêt une importance cruciale dans la vie d'un individu (Préel, 2000 :24).

Disons que tout se joue avant 30 ans [...] Même si l'on changera de travail au cours de sa vie, même si des autodidactes parviendront à dominer des empires, la carrière du plus grand nombre suit une trajectoire qu'on aurait pu tracer sans grand risque de se tromper. (Préel, 2000 :24).

D'autre part, ce décalage entre le discours dominant et la réalité objective vécue par les individus réaffirme le réflexe de définition d'une génération en opposition à la génération précédente tel qu'apporté par Attias-Donfut. En ce sens, Hamel (2003) soumet que l'idée d'opposition est inhérente à l'idée de génération même si cela ne concorde pas avec la réalité objective vécue par les individus. « Lors du second entretien, à quelques exceptions près, nos jeunes interlocuteurs avaient réussi à se hausser au niveau de leurs aînés, ces derniers appartenant toutefois à une génération privilégiée pour qui tout a été facile » (Hamel, 2003 : 266).

1.2.3 Génération Y

Tout d'abord, la définition de génération Y prévue dans ce mémoire diffère des définitions de jeune et de Génération Y prévues par la CSQ. Tout au long de ce mémoire, le terme jeune fera référence à la génération Y, tel que défini dans cette section. Ce groupe est dans l'histoire du Québec le moins nombreux à faire son entrée dans le marché du travail (Duchesne, 2001). Ces individus, généralement nés après 1976 et avant 1990, entrent encore aujourd'hui sur le marché du travail. Les plus âgés de cette génération ont 35 ans. Il s'agit de la génération la plus scolarisée du Québec. Plus de la moitié des finissants du secondaire se retrouvent au cégep (Gauthier, 2008 : 11). Les Y restent donc aux études plus longtemps et en plus grand nombre (Institut de la statistique du Québec, 2006). Pour plusieurs Y la combinaison travail et études est une réalité. Ils arrivent dans le marché du travail à un moment où le taux de chômage est à son plus bas (Finance Québec, 2004). En fait, malgré la récession de 2008 et la bulle technologique de 2001, le taux de chômage des jeunes des années 2000 est bien loin de celui qui a affligé les X lors des années 1980 et 1990 (Statistique

Canada, 2002). Le taux de chômage chez les 20-24 ans des années 2000, bien que plus élevé que la moyenne, était stimulé par la scolarisation accrue et le phénomène de travail-études qui est maintenant une réalité endémique pour les Y (MELS, 2009 :128). Ce contexte d'insertion professionnelle constitue en lui-même une rupture avec la génération X dont les individus ont vécu des périodes de taux de chômage élevé. Les Y concilient en grand nombre travail et études et ils restent aux études plus longtemps. Cela fait en sorte que peu de Y ont eu à faire face à une situation difficile par rapport à l'emploi. Les emplois qui étaient autrefois occupés par des jeunes peu qualifiés sont maintenant comblés par des étudiants à temps partiel (Gauthier, 2008 :26). Ceux qui ont subi les différentes conjonctures économiques parmi les Y sont généralement les individus peu qualifiés. Il est souvent attribué à la génération Y une étiquette de rareté. Il est à noter que cette rareté de la main-d'œuvre est sectorielle et géographique. Cela sera d'ailleurs confirmé au Chapitre 2 lors de la description de l'environnement des syndicats participants. Vous constaterez que, selon la région, un enseignant peut faire son insertion professionnelle à l'intérieur de quelques mois dans certains cas et, ailleurs au Québec, cela peut prendre plus d'une décennie. Cette règle s'applique uniquement au secteur de l'enseignement, la perspective d'analyse adoptée doit donc être sectorielle (CIRANO, 2012).

Ces trois générations se côtoient dans leurs milieux de travail quotidiennement. La section suivante traite de l'approche de ces générations quant au travail. Cela sera pertinent à l'analyse afin d'établir certains liens entre les générations et les applications de l'ancienneté.

1.2.4 Rapport générationnel au travail

Le contexte socioéconomique dans lequel un individu prend ses décisions à toutes les étapes de son parcours professionnel constitue une même toile de fond pour un ensemble de personnes dans une société donnée. Ces décisions façonnent le rapport que l'individu a à l'égard de son travail et de l'activité de travail dans son ensemble. Comme expliqué précédemment, le concept d'unité historico sociale fait référence à une mémoire collective commune provenant d'évènements historiques marquants dans une période précise de la vie (Mannheim, 1992). Or, il est avancé que les individus ont un rapport différent avec le marché du travail selon leur unité historico sociale. À cet effet, Daniel Mercure et Mircea Vultur (2010) viennent appuyer certains éléments de la théorie développée par Mannheim. Dans le cadre de leur étude portant sur les différentes formes générales d'orientation au travail, ces auteurs se sont penchés sur la signification du travail pour l'individu. Mercure et Vultur ont d'abord dégagé six formes générales d'orientation au travail ou FGOT. Une FGOT désigne deux aspects de la signification du travail.

En somme, la FGOT nous conduit à établir un premier cadrage, par la voie de deux grandes dimensions, de ce qui constitue le point d'ancrage central de l'éthos du travail, à savoir la valeur accordée au travail et la principale raison pour laquelle l'individu travaille. (Mercure et Vultur, 2010 : 90)

Une fois les FGOT construits, les individus sont catégorisés en fonction de leurs comportements en lien avec le travail. Dans le cadre de l'étude, les FGOT sont analysées selon une série de facteurs, dont le groupe d'âge dont fait partie un individu. Les trois groupes d'âge choisis sont les 18 à 34 ans, les 35 à 49 ans et les 50 ans et plus; ce qui correspond aux générations des Y, des X et des baby boomers décrites précédemment. Parmi les résultats de l'étude, certaines différences générationnelles ont pu être relevées. Il est ressorti que certaines générations sont surreprésentées d'une manière statistiquement significative dans certaines formes générales d'orientation au travail.

Tableau 3

Formes générales d'orientation au travail selon les caractéristiques socioprofessionnelles et sociodémographiques, Québec (%)

	Économique centrée sur le travail	Expérientielle centrée sur le travail	Économique équilibrée	Expérientielle équilibrée	Économique à l'extérieur du travail	Expérientielle à l'extérieur du travail
18-34 ans	14.0	37.2	26.0	30.5	38.6	37.0
35-49 ans	51.2	34.6	47.5	41.0	40.7	34.8
50 ans et+	34.9	28.2	26.5	28.5	20.7	28.1

*Les pourcentages inscrits en noir sont statistiquement différents de l'ensemble des autres catégories $p < 0.01$ et $p < 0.05$ et < 0.1 (teste du khi-carré). Les pourcentages inscrits en gris ne sont pas statistiquement différents

Source : MERCURE, Daniel. et Mircea VULTUR. 2010. *La signification du travail : Nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec*. Québec : Les Presses de l'université Laval, p. 284

Tel que présenté dans le tableau 3, les participants accordent une importance différente au travail selon leur groupe d'âge. La finalité du travail est aussi différente selon le groupe d'âge. Le groupe des 18-34 ans, qui constitue 31,4% de leur échantillon, se retrouve statistiquement surreprésenté dans la forme générale d'orientation au travail « Économique à l'extérieur du travail ». Ce groupe est défini par Mercure et Vultur comme considérant le travail parmi ses valeurs les moins importantes. Le travail, pour les gens faisant partie de ce groupe, a une finalité essentiellement économique. Travailler est lié à une obligation à subvenir à ses propres besoins (Mercure et Vultur, 2010 :122). Parmi leurs caractéristiques, il ressort de cela qu'ils sont peu engagés envers leur travail et leur employeur, le travail ayant principalement une vocation économique. Les résultats de cette étude portent à réflexion. Cette attitude que les 18 à 34 ans ont envers le travail est en rupture avec celle des générations précédentes qui étaient plus engagées envers leur employeur et leur organisation (Allain, 2008). D'ailleurs, les autres groupes d'âge ne se retrouvent pas sur ou sous représentés dans une FGOT en particulier, mis à part les 35-49 ans qui sont surreprésentés dans la FGOT économique équilibrée tel que démontré au tableau précédent. Cela sous-entend que ce groupe travaille d'abord pour sa rémunération et qu'il n'est pas nécessairement axé sur la vie hors travail ou sur le travail lui-même.

1.2.5 Portrait générationnel dans l'enseignement

Pour chaque génération abordée précédemment sont liés des événements marquants desquels découlent certaines valeurs et caractéristiques. Celles-ci sont avancées dans la littérature afin de définir un portrait des différentes générations. Afin de bien cerner de qui il est question lorsqu'on traite des générations, le tableau 4 fait une revue des caractéristiques psychosociales des générations X et Y. Ces données peuvent être considérées en complémentarité avec celles du Tableau 1 présentées précédemment.

Tableau 4
Rapport au travail

Génération X	Génération Y
<ul style="list-style-type: none"> • Amour de la diversité (Paré, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe et sens de la collaboration. • S'identifient aux valeurs de leurs parents : acceptent l'autorité fondée sur la compétence (et non à cause de l'ancienneté) ; pensent qu'ils feront mieux qu'eux. • Apprécient la diversité culturelle • Culture Internet (tiré de Tapscott, 2000): • Indépendance et autonomie • Tolérance et acceptation sociale • Liberté d'expression • Attitude positive face au changement • Maturité et respect d'autrui • Instabilité • Validation et confiance • Apprentissage interactif <p>Profil de consommation différent : averti, demandent du choix, du sur mesure, relations personnalisées, pouvoir changer d'avis, expérimenter avant d'acheter, un faible pour les produits dits intelligents.</p> <p align="right">(Paré, 2001)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • « Juste un travail » • Communication franche • Reconnaissance de la performance (Service de placement du Collège Maisonnette, 2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail doit avoir un sens • Mobilité • Défi • Résultat • Compétence par opposition à l'ancienneté • Individu et non numéro • Délégation (Service de placement Collège Maisonnette, 2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Plus conservateurs : investissent dans les RÉER et l'immobilier • Ordinateur et cellulaire • Voyage et restos (Quinty, 2002) 	

Source : GAUTHIER, Madeleine. 2008. *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y. Bilan raisonné de la littérature*. Québec : Observatoire Jeune et Société, Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société, p. 19.

C'est d'ailleurs à ce point du chapitre qu'il est possible de prendre connaissance de la problématique avancée. Précédemment dans ce chapitre, il a été démontré que l'ancienneté a été créée dans des contextes économiques et sociaux différents de ceux vécus aujourd'hui. Au Québec, ce concept a aussi été construit et consolidé par le moyen des conventions collectives. Cette mise en pratique du concept d'ancienneté a été

mise de l'avant par une certaine génération pour qui la loyauté à l'organisation et la stabilité d'emploi étaient des valeurs centrales, presque aussi centrales que la valeur du travail en elle-même (Allain, 2008). À l'heure actuelle, il y a une incohérence démontrée entre ce qu'offre l'ancienneté et les caractéristiques psychosociales des Y avancées dans la littérature tel que présenté au Tableau 4. L'ancienneté insiste sur une ordination des enseignants qui est faite en fonction de leur durée de service. Cela est contraire aux valeurs des Y qui prônent la mobilité professionnelle et selon lesquels la concurrence entre les enseignants devrait se faire sur la base des compétences en opposition à l'ancienneté (Gauthier, 2008 :19).

Dans le secteur de l'éducation au Québec, la période 1945-1965 est marquée par une augmentation des effectifs scolaires et par la même occasion, des effectifs enseignants qui rajeunissent et se déclérialisent (Lessard, 1998). C'est aussi à cette période que les enseignants commencent à se regrouper pour former des syndicats et à revendiquer de meilleures conditions de travail (Lessard, 1998). Les baby-boomers profiteront également de ce que Lessard considère comme la deuxième phase du processus de modernisation du système d'éducation. Ce deuxième volet a comme événement déclencheur le Rapport Parent (Lessard, 1998). En plus de profiter d'un système d'éducation en expansion, ce rapport aura entre autres comme impact une professionnalisation de l'enseignement par l'universalisation de la formation et un accroissement de l'autonomie professionnelle des enseignants.

Les X ont une image généralement plus négative de leur parcours professionnel en raison du contexte dans lequel ils ont fait leur insertion professionnelle. Bien que le secteur de l'éducation publique ne soit pas directement touché par la fluctuation des conjonctures économiques, les enseignants X ont tout de même vécu certaines problématiques non négligeables. Faisant leur entrée dans leur environnement de travail à partir de la fin des années 1970, ils arrivent dans les écoles dans un contexte de baisse des effectifs. À cette période, le monde scolaire est touché par la réduction du nombre d'élèves. Ce contexte est la conséquence d'une part de la baisse du taux de natalité qui s'est accentuée après la période du baby-boom. D'autre part, le manque d'immigration à cette période fait en sorte que l'accroissement total de la population reste insuffisant pour maintenir une croissance au niveau des effectifs scolaires (Institut de la statistique du Québec, 2010). Ainsi, pour beaucoup d'enseignants de cette génération, le moyen le plus probable d'atteindre une stabilité d'emploi a été d'attendre des départs à la retraite. Le premier contact que la plupart ont eu avec une clause d'ancienneté a été pour déterminer s'ils allaient être considérés comme un surplus d'effectifs.

La situation de l'emploi pour les jeunes de la génération Y est quelque peu ambivalente dans la mesure où on leur attribue une étiquette de rareté (Gauthier, 2008), il serait erroné d'étendre ce portrait au secteur de l'enseignement primaire et secondaire.

La situation de l'emploi dans l'enseignement diffère significativement selon la région dans laquelle nous nous retrouvons. L'exode des régions continue même si l'effectif scolaire au niveau des commissions scolaires tend à se stabiliser. Certaines régions du Québec doivent faire face à une diminution du nombre d'élèves (MELS, 2009 :139). D'autres régions peuvent vivre une situation différente, faisant face à des besoins accrus en dotation. Ainsi, l'idée de rareté et de besoin de nouvelle force de travail doit être relativisée lorsqu'on traite du secteur de l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire. Dans le secteur de l'enseignement, les Y ont aussi bénéficié d'un contexte d'insertion professionnelle plus intéressant que leurs prédécesseurs. Si la génération X s'est généralement heurtée au bouchon formé par les baby-boomers dans les listes de priorités d'emploi, les enseignants Y arrivent à un moment où les boomers commencent à laisser leur place sur le marché du travail (Allain, 2008 : 36).

Il sera donc important aux fins de l'analyse de bien comprendre le contexte du marché du travail dans chacun des syndicats participants, puisque ce dernier a un impact direct sur la relation que les enseignants ont avec le concept d'ancienneté au cours de leur insertion professionnelle. Une fois les générations définies et analysées en fonction de l'environnement pertinent à la question de recherche, il est essentiel d'observer en parallèle le développement du syndicalisme et de l'ancienneté.

1.3. Rapport générationnel au syndicalisme

Il est certain que le syndicalisme québécois a évolué depuis la mise en place de la Loi des relations ouvrières en 1944. Cette loi, qui était inspirée du Wagner Act américain, faisait alors entrer le syndicalisme québécois dans un âge de développement des droits des travailleurs et de croissance des effectifs syndicaux. L'essor du syndicalisme au Québec a eu lieu entre le début des années 1940 et les années 1960. Pendant cette période, le taux de syndicalisation, encouragé par une croissance économique soutenue et une situation de plein emploi, passe de 20% à 30% (Rouillard, 2004). À ce moment, le marché du travail était principalement constitué d'hommes de deux générations, la génération silencieuse et celle des boomers, qui partagent le désir de loyauté organisationnelle (Allain, 2008). Il est cohérent dans ce contexte que l'ajout d'applications d'ancienneté n'ait pas été remis en question par les membres des syndicats où elles ont été établies.

Depuis cette période, le mouvement syndical aura eu la capacité et la volonté d'inclure les nouveaux groupes d'individus dans ses rangs. Que ce soit par l'intégration progressive des femmes, ou bien des travailleurs immigrants, les associations de travailleurs ont jusqu'à maintenant toujours adapté leurs demandes afin de rejoindre les intérêts de membres d'origines de plus en plus diverses. Cette diversité n'a cependant jamais eu comme effet de remettre en cause les valeurs véhiculées par le syndicalisme. C'est exactement sur ce point que la question du rapport générationnel au syndicalisme est différente. Les plus jeunes travailleurs, ceux des générations X et Y, ont une attitude différente que celle de leurs aînés par rapport au travail. Contrairement aux baby-boomers qui souhaitent s'épanouir sur le plan personnel par le travail, les X et les Y travaillent pour avoir les moyens de s'épanouir à l'extérieur du travail (Mercure et Vultur, 2010). Les demandes formulées par le syndicat doivent donc concilier le besoin d'engagement des boomers envers l'organisation et celui d'avoir

une vie hors travail exprimé par les X et les Y. Ce contexte générationnel est nouveau pour les syndicats dont plusieurs des leviers en négociation sont liés à la mobilisation des membres. Dans cette situation où le travail perd sa centralité pour certains individus, comment le syndicat, acteur incontournable du marché du travail québécois, vit-il ce contexte? (Mercure et Vultur, 2010 :122). L'élaboration d'une réponse à cette question nécessite de reconsidérer certains concepts clés des relations de travail au Québec tel que l'ancienneté.

1.3.1. L'ancienneté et les changements dans les syndicats

La plupart des institutions des rapports collectifs de travail au Québec ont été développées dans les années qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale. Ces années correspondent à un contexte social où les gens valorisaient énormément la loyauté envers une organisation (Allain 2008). La loyauté envers une organisation et une relation de devoir par rapport au travail sont deux traits de la Génération silencieuse qui constituait la proportion importante de la main d'œuvre du marché du travail de cette époque. La durée de service et l'ancienneté revêtaient alors une connotation de respect entre les travailleurs. Ceux-ci aspiraient généralement à l'amélioration de leurs conditions par la progression de leur durée de service. Or, ces règles ont été établies dans un contexte particulier où la main d'œuvre québécoise constituait un ensemble relativement homogène. Depuis, le marché du travail a été l'objet de plusieurs mutations importantes. Parmi ces changements, il est certain que l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail est venue modifier le visage du marché du travail (Murray et Verge, 1993 : 21). Leur venue a certainement mis au premier plan toute la question de la conciliation travail-famille. Ces demandes ont été prises en main par les organisations syndicales et s'en est suivie une bonification des politiques publiques en matière de congés parentaux et de maternité.

Ces changements font en sorte que l'ancienneté est appliquée dans un environnement plus diversifié où les groupes de travailleurs sont de plus en plus hétérogènes (Gauthier, 2007 :14). D'une perspective intergénérationnelle, la finalité du travail où le but poursuivi par l'individu par sa prestation de travail est de moins en moins de se réaliser par le travail (Mercure et Vultur, 2010). L'emploi occupé devient alors un moyen pour atteindre son désir d'épanouissement. Dans ce cadre, le syndicat a certainement une relation différente avec les gens de la Génération Y. Le questionnement autour de l'intégration des Y dans le mouvement syndical est entamé depuis déjà un bon moment. Chez les enseignants, Léon Bernier estimait déjà en 1986 que le désengagement des jeunes travailleurs envers leur emploi était causé par une rupture de contrat de la société à leur endroit. (Bernier 1986 :41). Il justifiait alors cette rupture par une augmentation de la précarité chez les enseignants, justification validée par la CEQ par une étude quelques années plus tard. (CEQ, 1989). Bien que la problématique de la précarité ait été prise en main par certains syndicats locaux affiliés à la FSE et la CSQ, la précarité à travers l'ensemble des membres de la CSQ s'accroît (CSQ, 2008).

En 1987-1988, on parlait de taux de précarité de 28,4 %. En 2007, on fait face à un taux de précarité qui approche le 50 %. Pour le groupe des 35 ans et plus, le taux de précarité a doublé ; passant de 17 % en 1987-1988 à plus de 34 % en 2007 (CSQ, 2008 :21).

Or, ces résultats selon lesquels le travail n'a pas la même signification, est-il lié à un changement dans les valeurs des travailleurs? Est-ce que ces comportements seraient plutôt liés au fait d'être jeunes et souvent dénués d'obligations financières d'envergure qui peuvent inciter à l'appréciation de la stabilité? Est-ce que cette attitude désengagée des Y est une conséquence de la précarité vécue par les jeunes enseignants? Ces questions liées à la problématique des tensions autour de l'ancienneté et ses applications seront abordées dans le présent mémoire.

Alors que les caractéristiques générationnelles attribuées à la Génération Y dans la littérature favorisent un contexte de mobilité de la main-d'œuvre volontaire accrue sur le marché du travail, quel est l'impact de ce comportement sur la valeur attribuée à l'ancienneté en milieu syndiqué? Actuellement, il est une disposition dominante dans plusieurs conventions collectives au Québec (Marotte, 2006). Est-ce que ce concept central des rapports collectifs de travail prend une place disproportionnée par rapport aux attentes et au profil de la nouvelle génération? Ces derniers favoriseraient un milieu de travail encadré par la compétence des salariés avec les droits et privilèges immédiats que la compétence ordonnerait par opposition à l'ancienneté (Service de Placement du Collège Maisonneuve, 2005). La question du rapport générationnel au syndicalisme est, dans son application, intimement liée à la question de l'ancienneté dans les milieux de travail. Afin de comprendre la légitimité de l'ancienneté telle qu'appliquée aujourd'hui, il est essentiel d'en saisir les origines.

1.4. Origine de l'ancienneté

L'ancienneté est définie par le *Dictionnaire Canadien des relations de travail* comme étant une durée de service, généralement continu, d'un travailleur dans un emploi ou pour une entreprise (Dion, 1986). L'ancienneté, qui est généralement assortie de droits et de privilèges peut se calculer selon la durée d'un emploi à un même poste, un même département, un même établissement, dans une même entreprise, voire dans une même profession, ou dans un même secteur industriel (Dion, 1986 :24).

Il existe plusieurs écoles de pensée lorsqu'on en vient à aborder les origines de l'ancienneté. Un premier courant considère que pour trouver les fondements sociaux de l'ancienneté, il est nécessaire de sortir du champ d'étude des relations industrielles. La réponse se retrouve au niveau de la sociologie. On postule dans ce cas que la valeur accordée à la différence d'âge est inhérente à toutes sociétés humaines (L. van en Berghe, 1975 :67). En ce sens, dans toutes sociétés sont établies des règles en fonction de l'âge des individus. Selon Gersuny, une analogie est possible entre ces pratiques sociales et l'ancienneté telle qu'on la perçoit sur le marché du travail (Gersuny, 1982). Même si l'origine de l'ancienneté est souvent attribuée à un

gain que les syndicats ont obtenu par la négociation collective afin de promouvoir l'équité, elle peut aussi être considérée en tant que fait social (Meyers, 1965 : 195). L'ancienneté est donc la translation d'un fait social vers la relation d'emploi. Dans ce contexte, lorsqu'on traite des origines de l'ancienneté, il est possible de constater une ressemblance entre cette théorie des droits inhérents et le contrat implicite attribué à certaines organisations japonaises à l'intérieur de laquelle un travailleur accepte une rémunération moindre au début de sa carrière afin d'être favorisé lorsqu'il aura plus d'années d'expérience (Hébert, 1992 : 281).

Dans la relation d'emploi, pour découvrir les premières traces d'application de l'ancienneté, il faut retourner dans le temps de plus d'un millénaire. En 962, dans la Chine du moyen-âge les promotions à l'intérieur des services publics étaient encadrées par la durée de service (Kracke, 1953: p.88). Par la suite, l'ancienneté a été utilisée au cours des siècles dans plusieurs pays et particulièrement à l'intérieur des différents services publics, et ce, généralement dans le but d'irradier la corruption liée au favoritisme et au *spoils system*. Ce dernier étant défini comme une situation où le gouvernement est au service du parti au pouvoir et où ce dernier favorise ses partisans dans l'octroi de postes clés à l'intérieur de l'appareil gouvernemental (Gersuny, 1982).

Selon un second courant de pensée, il ne faut pas attribuer à l'origine de l'ancienneté des fondements sociaux selon lesquels une valeur implicite est accordée aux individus selon leur âge. Pour Hébert, l'ancienneté repose en premier lieu sur des dispositions légales où le concept est appliqué. Elle trouve ses fondements dans les différentes lois du travail et dans les conventions collectives. Ainsi, le titre d'ancienneté institutionnelle qu'on lui accorde serait conséquent au fait que l'ancienneté est fondée sur des dispositions légales (Hébert, 1992). Au Québec, la seule assise entière et concrète de l'ancienneté reste la convention collective.

La première mise en application d'un concept d'ancienneté en Amérique du Nord dans le secteur privé a été obtenue dans l'industrie des chemins de fer. Une application de l'ancienneté était alors une des concessions obtenues par un syndicat puissant qui avait gagné sa force et sa légitimité lors de la Guerre civile américaine (William, 1913). Il est aussi important de souligner que l'acquisition de droits sur la base de l'ancienneté était devenue une priorité pour plusieurs syndicats de l'époque. Il est possible de retrouver des traces de débats autour de l'ancienneté dès les années 1890 aux États-Unis, alors que le syndicat des typographes revendiquait déjà une règle en la matière (Gersuny, 1982 : 521).

L'implantation massive du concept d'ancienneté au cours du 20^e siècle a été rendue possible d'abord par le Wagner Act en 1935. Sans nécessairement donner de norme précise par rapport à l'ancienneté, la seule obligation pour l'employeur de reconnaître le syndicat et de négocier avec ce dernier aura permis d'instaurer des notions d'ancienneté dans le secteur manufacturier américain (Gersuny, 1982). Au Québec, la loi qui instaura l'obligation de négocier, le pendant du Wagner Act, sera instaurée en 1944 dans la *Loi des relations*

ouvrières¹ (Hébert, 1992). C'est dans le contexte social et économique des années 1945 à 1955 que l'ancienneté s'est établie en tant que règle d'équité hégémonique dans les conventions collectives du Québec (Rouillard, 2004). L'objectif global était d'éliminer la concurrence entre les salariés dans le but d'améliorer leurs conditions individuelles de travail (Vallée, 1994). Aujourd'hui, le rôle principal de l'ancienneté dans les conventions collectives est d'ordonner les mouvements de personnel notamment lors de promotions et de mises à pied (Vallée, 1994). Les dernières analyses des conventions collectives au Québec effectuées par Josée Marotte en 2006 viennent corroborer ces faits (Marotte, 2006). On constate que 93% des conventions collectives analysées incluent une application d'ancienneté à l'intérieur de dispositions traitant de l'attribution des promotions et des postes vacants. Dans une même lignée, 87% d'entre elles appliquent l'ancienneté en matière de procédures de mises à pied (Marotte, 2006). Ces dispositions sont celles dans lesquelles on retrouve les plus fortes proportions d'application de l'ancienneté dans les contrats de travail collectifs au Québec.

1.4.1. Les tensions autour de l'ancienneté

Il existe néanmoins des tensions autour des diverses applications de l'ancienneté. On peut classer ces tensions selon deux axes de questionnement (Gauthier, 2006). La première source de tensions concerne les nouvelles formes d'organisation du travail qui nécessitent plus de souplesse et de flexibilité. Le deuxième axe de tensions concerne l'émergence de nouveaux principes de justice en milieu de travail (Gauthier, 2006).

Afin de comprendre le premier axe de tension, celui de l'ancienneté par rapport à une demande de souplesse et de flexibilité accrue, il est nécessaire de se situer dans le contexte de production industrielle dans lequel l'ancienneté a été instaurée dans les conventions collectives québécoises. Précédemment, nous avons abordé le développement massif du concept d'ancienneté dans les conventions collectives au Québec. Il a eu lieu pendant les années 1940, à la suite à la création de la Loi des relations ouvrières. Ainsi, c'est dans ce contexte de mode de production, d'organisation du travail et dans ce marché du travail que le concept s'est développé. Le concept d'ancienneté s'est donc épanoui dans un environnement économique caractérisé par une croissance constante et où la main d'œuvre présente sur le marché était généralement homogène. Au niveau de l'organisation du travail, le taylorisme domine. Sa caractéristique principale est la déqualification du travail. L'ancienneté prend donc une valeur considérable en raison de cette situation où le travail n'est pas qualifiant.

Celle-ci (la régulation fordiste) désigne trois ordres de réalité (...). D'abord, la consommation de masse, c'est-à-dire un système de production qui se désigne par la fabrication en série de biens standardisés à l'aide de longues chaînes d'assemblage alimentées par des travailleurs peu

¹ S.Q. 8 George VI (1944) c. 30.

qualifiés. Ensuite, l'extension du salariat et la hausse du taux global de syndicalisation, soit un rapport salarial fondé sur un contrat de travail à long terme, la présence de garanties d'emploi et la progression des salaires au rythme des gains de productivité. Enfin, l'Accroissement du niveau de vie de la population et l'essor de l'État providence, autrement dit un régime d'accumulation de la richesse qui se caractérise par l'augmentation du pouvoir d'achat des salariés et la mise en place de mécanisme étatique de redistribution de la richesse, particulièrement par la voie de programmes de sécurité sociale et de soutien du revenu. (Mercure, 2001 :6-7)

Les différentes récessions subies depuis les années 1970, la crise des systèmes de production, la tertiarisation du marché du travail et la montée de la compétition mondiale ont stimulé le développement de nouveaux modèles d'organisation du travail (Piore et Sabel, 1984). Ces nouvelles formes d'organisation du travail, demandant plus de souplesse dans la répartition du travail entre les salariés, une plus grande flexibilité numérique de la main-d'œuvre et une appréciation du travailleur par compétence plutôt que par le poste, sont tous des exemples de changements qui remettent en cause la pertinence de certaines applications de l'ancienneté (Murray et Verge, 1993).

Dans l'enseignement, la flexibilité numérique se manifeste à travers les différents statuts d'emplois précaires. Dans certains milieux où le nombre d'élèves est en baisse, les enseignants sont appelés à rester en situation de précarité d'emploi pour une longue période de temps. Les enseignants, souvent les plus jeunes, doivent la plupart du temps entreprendre leur carrière en tant qu'enseignants à la leçon qui sont chargés de faire la suppléance d'un enseignant absent. Ensuite, ils doivent obtenir un contrat de remplacement. Par exemple, un remplacement pour un congé de maternité où un complément de tâche pour une réduction volontaire des temps de travail, thèmes qui seront abordés lors du troisième chapitre. Par la suite, dépendamment des dispositions négociées au niveau local, après avoir obtenu un certain nombre de contrats d'une durée suffisante à l'intérieur d'une période donnée, les enseignants précaires ont accès à une liste de priorité d'emploi au sens des articles 5-1-14 des ententes locales². Ils sont alors considérés en voie d'obtenir leur permanence d'emploi. Ce processus peut s'échelonner dans certains cas jusqu'à quinze ans selon ce que nous ont expliqué les représentants d'un des syndicats ayant participé à cette recherche.

Le second axe de tensions repose sur l'idée qu'il y aurait une demande pour un nouveau principe de justice en milieu de travail. Un exemple de ce type de demande serait de considérer la situation familiale afin de concilier famille et ancienneté pour la question de l'attribution des vacances. D'une part, il y a la question de la discrimination systémique que l'ancienneté peut contribuer à maintenir (Gauthier, 2006). D'autre part, on retrouve toute la question des jeunes et leur perception de l'ancienneté (Gauthier, 2006). Il a été relevé par certains auteurs que les individus faisant partie de la génération Y accordent beaucoup d'importance à la

² Les ententes locales sont relativement standardisées dans leur structure et aussi sur certaines questions normatives tel que l'ancienneté et la sécurité d'emploi.

compétence en opposition à l'ancienneté (Gauthier, 2008; Paré, 2001; Pérel, 2000; Service de placement du Collège Maisonneuve, 2005). Ces derniers veulent d'ailleurs avoir une reconnaissance en fonction de leur contribution plutôt qu'en fonction de la durée de service (Paré, 2001).

Enfin, une critique de fond de l'ancienneté remet en question son impact dans un contexte de rapports collectifs de travail. Il est alors soutenu que l'ancienneté ne fait que diviser les travailleurs et nuit à leur solidarité (Burawoy, 1979). Selon ce courant, l'ancienneté fait entrave au concept de rapport collectif de travail. L'idée que l'on peut amalgamer plusieurs anciennetés individuelles n'est pas cohérente avec celle d'établir un rapport collectif de travail. En fait, le droit de travailler qui deviendrait un droit collectif en milieu syndiqué devrait s'appliquer selon les résolutions collectives des membres plutôt que sur une base individuelle (Burawoy, 1979). Selon ce courant, appliquer l'ancienneté en rapport collectif de travail comme un amalgame de droits individuels ne pourra que diviser les membres au sein d'un syndicat. Ainsi, l'ancienneté aurait comme impact principal de nuire à la solidarité à l'intérieur d'une association de travailleurs. L'ancienneté, son développement et son application varient selon le secteur d'activité où l'on se situe. C'est pourquoi il est important de comprendre le milieu propre et singulier dans lequel on applique l'ancienneté. Cela est vital à une analyse cohérente de la question de recherche qui relève des applications de l'ancienneté.

Conclusion

Comme expliqué précédemment, ce projet de recherche se penchera sur les tensions qui concernent l'ancienneté relative. De manière plus concrète, cela signifie que cette recherche sera orientée directement vers les questions d'affectation de postes, d'attribution de tâches et de répartition des tâches. Ainsi, je pourrai analyser quelles sont les tensions autour de l'ancienneté et ses applications à l'intérieur des syndicats locaux rencontrés et dans une perspective intergénérationnelle.

La question de recherche

L'objectif de cette recherche exploratoire est de décrire certaines des tensions qui gravitent autour du concept d'ancienneté entre les enseignants de différentes générations et de les expliquer. Quelles sont les tensions dans les applications de l'ancienneté entre les enseignants de différentes générations dans les commissions scolaires? C'est dans le cadre de cette question générale de recherche que seront abordées certaines sous-questions qui explorent les dimensions des concepts abordés. Est-ce que la génération Y rejette l'ancienneté puisque celle-ci n'est plus un concept qui est supporté par cette nouvelle génération de travailleurs? Est-ce que certaines tensions sont liées à l'occupation d'un statut d'emploi précaire, au fait d'être dans cette tranche d'âge souvent défavorisée par les applications de l'ancienneté? Enfin, est-ce que les tensions autour de l'ancienneté proviendraient d'un manque d'équité dans son application?

CHAPITRE 2

Dans le cadre de ce mémoire, la recherche est exploratoire et qualitative. Elle procède par étude de cas dont les données sont recueillies par l'entremise d'entrevues semi-dirigées ainsi que l'analyse des conventions collectives de travail locales et de la convention collective sectorielle. Cette recherche doit être considérée exploratoire puisque l'objectif poursuivi est de décrire quelles sont les tensions entre les enseignants dans l'application de l'ancienneté dans une perspective intergénérationnelle. Cette recherche rejoint la pensée de Gregor Murray qui considère essentiel qu'une discussion scientifique soit entamée sur le concept d'ancienneté et ses applications dans le marché du travail (Gauthier, 2007). L'approche choisie est une synthèse des cas autour de la problématique suite aux données recueillies par des entrevues semi-dirigées. Cette structure se caractérise par l'observation de plusieurs cas où seront relevées les différences et les ressemblances en considérant le contexte (Gauthier, 2009). Afin de catégoriser ces ressemblances et ces différences, cette méthode de recherche procède en distinguant les sujets de l'étude selon une caractéristique qui leur est propre (Gauthier 2009). Le cas échéant, on cherche donc à comparer les perceptions que les officiers syndicaux ont des tensions autour de l'ancienneté. Nous analyserons par la suite ces perceptions en fonction du contexte dans lequel le concept est appliqué. L'objectif est donc de décrire quelles sont les tensions autour de l'ancienneté et d'en soulever certaines causes et manifestations.

2.1 La recherche qualitative et la démarche hypothético-déductive

La recherche qualitative, bien que fréquemment utilisée en sciences sociales, reste bien difficile à synthétiser à l'intérieur d'une définition de quelques lignes. Cette méthode de recherche regroupe plusieurs techniques de collecte de données. Elle a comme fondement plusieurs courants théoriques (Anadòn, 2006). La recherche qualitative est fréquemment utilisée en sciences sociales lorsque l'objet d'étude se rapporte à expliquer certaines réalités et logiques d'actions dans un contexte donné.

La démarche scientifique suivie dans le cadre de cette recherche se situe dans le groupe des recherches hypothético-déductives. À partir de la littérature, il est avancé qu'il y a des tensions autour du concept d'ancienneté et ses applications dans le secteur de l'éducation aux ordres préscolaire-primaire et secondaire. Trois hypothèses sont avancées :

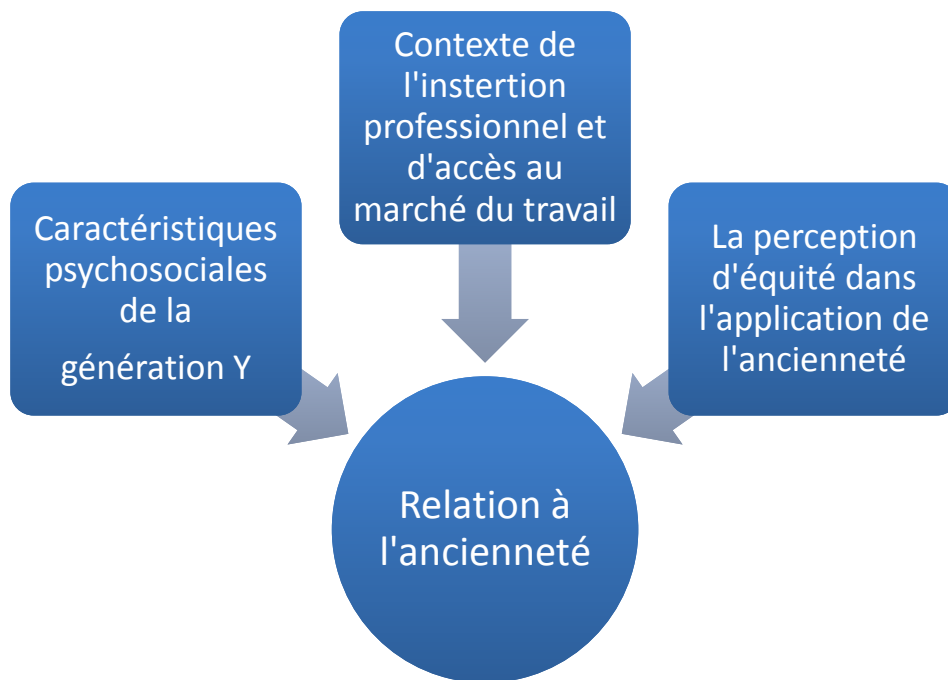
1 : Les tensions autour des applications de l'ancienneté sont liées aux caractéristiques psychosociales différentes des travailleurs de la génération Y tel qu'avancé dans la littérature (Service de placement du collège Maisonneuve, 2005; Gauthier, 2008; Allain, 2008). Certains auteurs affirment que les ambassadeurs de la génération Y, par leurs caractéristiques psychosociales différentes, remettent davantage en question les

applications de l'ancienneté. Nous vérifierons de quelle manière cela se traduit dans la réalité par les participants de plusieurs représentants syndicaux.

2 : Les tensions autour des applications de d'ancienneté sont liées au fait que les membres de la génération Y sont affectés négativement dans leurs conditions de travail. Cela se manifeste notamment par le statut de l'enseignant, précaire à cause d'une durée de service limitée. Cette hypothèse se fonde sur certaines attitudes attribuées à la génération Y dans la littérature, par exemple l'attitude « enfant-roi » (Allain, 2008) ou le rejet d'une hiérarchie fondé sur l'ancienneté (Gauthier, 2008) au profit de la reconnaissance immédiate de la compétence individuelle, identifié par Allain comme l'expression générationnelle première de la génération Y le « Je veux » (Allain, 2008).

3 : Les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au manque d'équité dans les pratiques de gestion et de répartition du travail au niveau de l'établissement. Cette hypothèse avance que les applications de l'ancienneté prescrites dans les conventions collectives est différente d'utilisation que les acteurs font de l'ancienneté. Cette hypothèse soutient que les tensions autour des applications de l'ancienneté proviennent de ce décalage entre l'ancienneté prescrite et l'ancienneté dans les établissements.

Tableau 5
Présentation des hypothèses de recherche



Nous tentons de vérifier les hypothèses soulevées en adoptant une approche qui doit optimiser la collecte d'information empirique. C'est dans cette optique que nous avons opté pour une approche par étude de cas effectuée par des entretiens semi-dirigés dont les informations obtenues sont croisées avec celles obtenues par l'étude documentaire, notamment l'analyse des conventions collectives et l'étude du contexte propre à chaque syndicat et commission scolaire.

2.2 Étude de cas et entretien semi-dirigé

L'étude de cas est une méthode de recherche qui peut avoir plusieurs approches différentes selon la question de recherche. Par contre, afin de réduire au minimum les biais inhérents à méthodologie adoptée, il est nécessaire de bien définir la méthode de recherche dans le cadre de ce mémoire. Les avantages seront expliqués afin de comprendre les raisons qui poussent à l'utilisation de la méthode de recherche et de l'approche choisies. Par la suite, les critiques et limites seront exposées ainsi que les moyens pris afin de remédier aux biais qui peuvent altérer à la validité interne et externe de la recherche.

L'étude de cas est définie comme suit par Gauthier et al :

Une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes (Gauthier et al. 2009 : 207).

Il était important que les cas analysés pour la recherche soient des contextes où les enseignants vivent des rapports différents avec les applications de l'ancienneté. La méthode d'étude de cas prenait alors toute son importance et les avantages de cette dernière se trouvaient particulièrement mobilisés par la démarche de la recherche. Nous nous devons d'amener les participants à discuter, d'une part des applications de l'ancienneté prévues à leur entente locale et, d'autre part, du contexte dans lequel ces applications prennent place. L'objectif était ensuite de juxtaposer ces discussions et de relever les tensions qui étaient répertoriées en fonction des ces éléments. Seule cette méthode d'étude de cas a pu permettre d'être aussi rigoureux dans la détermination des éléments névralgiques du contexte local qui impactent les tensions autour de l'ancienneté. Par exemple, le Syndicat C évolue dans un contexte où les enseignants sont appelés à être à statut précaire pour une longue période de temps alors que pour le Syndicat B, les enseignants obtiennent un statut permanent très rapidement. De cette manière, il est possible d'observer si ce changement de contexte a un impact sur la question de recherche. Enfin, nous avons aussi procédé à une étude des documents auxquels les organisations syndicales sont liées telles que les ententes locales.

Le point de départ de cette recherche est la conscience des éléments qui peuvent avoir un impact sur la perception des enseignants envers l'ancienneté. Cette connaissance s'est construite grâce à la revue de la

littérature soulevée dans le premier chapitre et à une connaissance personnelle acquise lors d'un stage effectué à la Fédération des Syndicats de l'Enseignement (FSE-CSQ) où je devais analyser plusieurs dispositions de l'ancienneté pour chaque entente locale. L'objectif principal de cette recherche exploratoire est de décrire les tensions autour de l'ancienneté entre les enseignants de différentes générations et de décrire certaines des causes et manifestations de ces tensions. Pour faire cela, il est essentiel de faire ressortir plusieurs éléments de l'environnement externe qui influencent la question de recherche. Notamment, la démographie de la région à l'étude, l'insertion professionnelle, longue ou courte des jeunes enseignants, ainsi que l'entente locale et ses dispositions relatives à l'ancienneté. Ces éléments qui, ont un impact sur la relation que les enseignants ont avec l'ancienneté, doivent être traités et mis en perspective lorsque la question des tensions autour de l'ancienneté est traitée.

2.2.1. Objectifs

L'entrevue semi-dirigée est considérée être une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence (Gauthier, 2009 : 339). Cette méthode de collecte de données est la plus utilisée en sciences sociales (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 :174). Cela ne signifie pas pour autant qu'elle implique moins de critiques, limites ou possibilités de biais qu'une autre stratégie de collecte de données. Afin d'être efficace, l'entrevue semi-dirigée doit avoir comme objectif de répondre à seulement certains types d'analyses (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). L'entretien semi-dirigé convient particulièrement en quatre occasions distinctes :

1 : L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc.

2 : L'analyse d'un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relation, le fonctionnement d'une organisation, etc.

3 : La reconstitution de processus d'action, d'expérience ou d'événements du passé.

4 : Tous les récits de vie, les trajectoires de vie dans leurs dimensions sociales et individuelles (Quivy et Campenhoudt, 2006 : 175).

Sans perdre de vue que cette recherche est exploratoire, l'objectif poursuivi est de décrire quelles sont les tensions entre les enseignants de différentes générations autour de l'ancienneté et d'en comprendre les causes. En ce sens, l'entrevue semi-dirigée est une méthode tout à fait appropriée. En résumé, l'entrevue semi-dirigée a comme objectif l'analyse du sens que les participants donnent aux diverses tensions autour de l'ancienneté en fonction des pratiques établies, de l'environnement et de l'historique également.

2.2.2. Les avantages

L'avantage important qui distingue l'étude de cas des méthodes de collecte de données plus quantitatives réside dans la profondeur des éléments d'analyse recueillis (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Procéder par analyse de cas multiples nous permet de s'appuyer sur la littérature mise de l'avant au premier chapitre pour élaborer des hypothèses de recherche et de les vérifier empiriquement par la suite (Yin, 1993). Le fait de se référer à un guide d'entrevue³ permet au chercheur de susciter la discussion entre les participants et de faire ressortir des données riches qui n'auraient pas été accessibles par questionnaire. Un second élément positif à l'utilisation de l'entretien semi-directif consiste en la capacité de rassembler des données en respectant le cadre de référence des interlocuteurs (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). C'est-à-dire que l'entrevue semi-dirigée permet aux participants de s'exprimer dans leur langage sans que ces derniers doivent interpréter les termes différents d'un questionnaire. Si certaines bribes de témoignages échappent à la compréhension du chercheur ou bien s'il hésite quant à l'interprétation commune d'une information, il a la liberté de demander des précisions. De plus, l'utilisation du guide d'entrevue assure une certaine systématisation dans la collecte des données. Dans le cas présent, on s'attarde à un nombre limité de sujets, mais il devient possible de brosser un portrait de certains éléments des syndicats locaux participants et de leurs environnements qui sont en lien avec la problématique (Gauthier, 2009 :205). Dans le déroulement des entrevues, la capacité du chercheur à s'attarder à un thème abordé par un participant afin d'approfondir l'analyse du phénomène a été essentielle à la qualité des données recueillies. Puisque la question de recherche traite des applications de l'ancienneté et que celles-ci font souvent état de pratiques non écrites, le caractère relativement ouvert des entrevues semi-dirigées était nécessaire. De cette manière, il devient possible de comprendre le contexte dans lequel est appliquée l'ancienneté. Les résultats seront ressortis par thème au Chapitre 3. Le Chapitre 4 servira à situer les résultats dans leur contexte en perspective avec la littérature du Chapitre 1.

2.2.3. Limites et critiques

La critique souvent énoncée en première ligne à l'encontre de la méthode qualitative est la difficulté à généraliser les résultats de la recherche (Gauthier, 2009). Or, le champ de connaissance quant à la nature ou la provenance des tensions autour de l'ancienneté reste restreint. C'est d'ailleurs pour cette raison que Gregor Murray, cité dans l'article de Johanne Gauthier incite au développement de la connaissance sur le sujet (Gauthier, 2007). En ce sens, cette recherche exploratoire vise à comprendre un phénomène nouveau lié à l'arrivée de travailleurs qui auraient des caractéristiques différentes sur le marché du travail.

³ Annexe B

De façon presque unanime, on reconnaît la valeur de l'étude de cas pour les recherches du type exploratoire. La science est souvent mal armée pour comprendre des phénomènes nouveaux ou en forte croissance. (Gauthier, 2009 : 208)

Dans le cadre de la présente recherche, les données ont été amassées lors de trois entrevues semi-dirigées constituées de groupes de quatre à six personnes. Le but poursuivi est de décrire quelles sont certaines manifestations de tensions autour de l'ancienneté et certaines causes de celles-ci. Une limite importante de cette recherche est le nombre limité de cas et d'entrevues. Cette limite majeure restreint certainement la portée de la généralisation des résultats du présent mémoire. Par contre, il est important de réitérer que l'objectif de cette recherche n'est pas la généralisation de ses résultats. Nous visons l'explication d'une situation et nous voulons en soulever les manifestations et les causes. De cette manière, plusieurs des biais méthodologiques attribuables à la généralisation des résultats ne sont pas applicables par la nature exploratoire de la recherche, qui interdit la généralisation des résultats à la population ou même aux autres organisations du secteur de l'enseignement. De plus, il faut souligner que la recherche porte sur la perception et le vécu des officiers syndicaux et non pas sur des expériences relatées par les membres. Ainsi, cette recherche ressort de l'information extrêmement intéressante qui provient de la perspective d'officiers syndicaux. Une étude qui ferait intervenir les enseignants pour connaître leur point de vue serait nécessaire afin de compléter et vérifier les résultats. Cela constitue la condition fondamentale à la généralisation des résultats. Nous nous attarderons ainsi à décrire les tensions soulevées entre les enseignants de différentes générations par les experts rencontrés. Ces tensions seront analysées au Chapitre 4 toujours en considérant le caractère exploratoire de la recherche qui interdit la généralisation.

Le second reproche méthodologique concerne les critiques liées à la validité interne. On considère que le chercheur a trop de liberté lors de la collecte de données. Il est donc à risque d'accorder plus d'importance aux témoignages qui appuient son hypothèse (Gauthier, 2009). De cette façon, certains disent que l'étude de cas n'apporte qu'un portrait déformé de la réalité. Or pour ce qui est de la démarche de recherche du présent mémoire, ce biais est encadré par le caractère comparatif de l'analyse des cas. Par la comparaison sont distinguées certaines particularités liées aux contextes locaux. Ainsi, l'importance donnée à un témoignage relève du contexte et de la redondance du contenu entre les entrevues. Les données dégagées lors d'entrevues ont été utilisées lors des autres entrevues afin de susciter la discussion. Le but est d'amener les participants à développer sur certains comportements rapportés. La grille d'entrevue utilisée comporte quatre sections (Annexe B) : Le parcours professionnel de chacun des participants, le climat de travail, l'application de l'ancienneté au niveau local et les tensions entre les enseignants concernant les applications de l'ancienneté. Le suivi rigoureux de ces éléments de structure assure une validité interne des résultats puisque ceux-ci proviennent de la même grille d'entrevue. De plus, étant systématique dans l'application de la grille d'entrevue, cela encadre le chercheur dans sa capacité de choisir l'information à recueillir en assurant que

tous les aspects de la problématique sont couverts par la grille d'entrevue, même si cela est à même d'exposer certaines hypothèses au rejet. Afin de recueillir les données aux suites des entrevues, nous avons conservé la structure de la grille d'entrevue à laquelle nous greffions les réponses pertinentes des officiers syndicaux. Nous avons suivi ce *modus operandi* pour les trois entrevues. Cela assure que toutes les données amassées soient disponibles pour bonifier la recherche. Dans le même ordre d'idée, cette étape restreint le biais de recherche de sélection des informations aux suites des entrevues.

Ensuite, le recours à des experts en la matière assure une qualité et une précision sans égale des résultats obtenus. Les participants aux entrevues semi-dirigées sont les membres d'exécutifs locaux responsables de l'interprétation des conventions collectives. Ces derniers interviennent dans le processus de gestion des ressources humaines dans des circonstances où l'ancienneté joue un rôle prépondérant dans le départage des droits, responsabilités et avantages de chacun. Leur connaissance pointue des tensions autour l'ancienneté est d'une richesse importante pour le présent mémoire. De plus, lors de chaque entrevue effectuée, toutes les générations étaient représentées. Nous évitions par le fait même une convergence d'opinion possible à l'endroit d'une génération incitée par l'absence d'ambassadeur d'un groupe. Lors des entrevues, nous avons sollicité des réponses individuelles aux participants et avons remis en question fréquemment ce qui se dessinait comme étant le discours dominant. Ainsi nous limitons l'effet d'entraînement qu'un leader peut avoir sur les données recueillies. Par contre, le fait que les entrevues étaient des entrevues de groupe plutôt que des entrevues individuelles et que les participants ne pouvaient pas se confier sous le couvert de l'anonymat reste une limite à cette recherche.

La critique suivante concerne la validité interne de cette recherche. En effet, cette recherche s'appuie en très grande partie sur la perception des experts syndicaux des syndicats participants. Une analyse globale aurait nécessité une plus grande participation des membres des syndicats participants et qui plus est, du comité des jeunes de la CSQ. Bien que les données amassées soient issues d'Officiers syndicaux considérés comme des experts en la matière, une analyse complète aurait nécessité une participation plus importante des enseignants eux-mêmes. L'attitude timide de la part de plusieurs syndicats et du comité des jeunes de la CSQ peut être attribuée au malaise qu'une discussion autour de l'ancienneté suscite dans les rangs syndicaux, malaise probablement proportionnel à l'importance de l'objet discuté. Néanmoins, la non-participation des membres à cette recherche constitue une limite qui ne peut être ignorée.

La troisième critique implique la validité externe. La question de la représentativité est un reproche omniprésent en recherche qualitative. Celle-ci concerne souvent les participants sélectionnés plutôt que choisis au hasard. L'absence d'un échantillon statistiquement représentatif est également une critique. Elle concerne souvent la question de la crédibilité de l'information recueillie. Afin d'obtenir des informations

pertinentes, les participants à la recherche ont été sollicités lors d'un réseau des applicateurs de la Fédération des Syndicats de l'Enseignement (FSE-CSQ). Les individus présents connaissaient bien les problématiques vécues autour des applications de l'ancienneté de par leurs responsabilités envers leurs membres. Les participants qui se sont sentis interpellés par la problématique ont alors démontré leur intérêt à participer à la recherche. De cette manière, nous étions sûrs d'obtenir des données de gens qui, non seulement connaissent bien les relations de travail de leur secteur, mais qui considèrent vivre certaines situations qui mériteraient d'être abordées autour des tensions qui sont en lien avec l'ancienneté.

De plus, il était possible de comparer le discours des participants aux dispositions de leur entente locale dans le but de développer davantage la discussion. Une collecte de données rigoureuse est essentielle à la recherche. Afin de rehausser la valeur de l'analyse, nous avons amassé de l'information de plusieurs sources différentes. Dans le cas qui nous concerne, une recherche préparatoire poussée a été effectuée. D'abord, j'ai eu l'occasion de faire un stage à la FSE lors duquel je devais faire une comparaison de certaines dispositions des ententes locales des syndicats. La plupart des dispositions sur lesquelles je devais me pencher traitaient de l'ancienneté. J'ai donc acquis une solide compréhension des textes pertinents à la problématique. De plus, lors de ma présence à plusieurs réseaux des applicateurs, les assemblées générales des élus des syndicats locaux affiliés à la FSE, j'ai été en mesure de voir quelles applications de l'ancienneté faisaient l'objet de griefs ou de plaintes internes. Ces connaissances de fond ont permis de procéder à une recherche documentaire supplémentaire.

2.3. La collecte de données

Nous avons présenté le projet de recherche au réseau des jeunes de la CSQ. Il est important de rappeler que ce réseau est constitué de gens de moins de 35 ans, ce qui diffère de la définition de la génération Y élaborée précédemment. Cette activité a permis d'être en contact avec des jeunes de la Génération Y, qui sont considérés comme ne voulant plus de l'ancienneté comme mode de régulation du travail. Par contre, aucune délégation du comité des jeunes ne s'est montrée à l'aise de discuter du concept d'ancienneté dans le cadre de cette recherche. Par la suite, la recherche documentaire que j'ai effectuée m'a permis de comprendre comment avait évolué le concept d'ancienneté dans les conventions collectives du secteur de l'enseignement. Dans le but de solliciter d'éventuels participants, nous avons présenté le projet de recherche au Réseau des applicateurs de la Fédération des Syndicats de l'Enseignement, une assemblée qui regroupe les membres de la plupart des syndicats d'enseignement locaux du Québec. C'est ainsi que j'ai eu l'opportunité d'intéresser tous les syndicats qui ont par la suite pris part à cette recherche. C'est l'analyse des ententes locales et des lettres d'ententes des syndicats participants qui sera effectuée et synthétisée à l'intérieur du Chapitre 3.

Cet ensemble de connaissances aura guidé la construction du guide d'entrevue qui a été utilisé auprès des syndicats participants⁴. Le guide d'entrevue dont il est question était divisé en quatre sections. La première section visait à définir le parcours professionnel des participants. L'objectif poursuivi était de comprendre le contexte dans lequel le participant a évolué sur le marché du travail. Il devenait alors possible de situer ce dernier à l'intérieur d'un groupe générationnel selon les événements marquants de son parcours professionnel. La deuxième section du guide d'entrevue concernait le climat entre la commission scolaire et le syndicat d'une part et d'autre part, entre les enseignants plus jeunes ou plus âgés. La troisième section du guide d'entrevue poursuit l'objectif de recueillir de l'information sur les applications de l'ancienneté dans la répartition des tâches à l'intérieur d'un département au secondaire ou d'une école au primaire. Ensuite, nous voulions savoir de quelle façon le syndicat et l'employeur interviennent dans ce processus. Enfin, la quatrième section se penchait sur la nature des tensions qu'il y a entre les enseignants par rapport à l'ancienneté et leurs perceptions selon certains critères tels que le groupe d'âge ou le statut d'emploi. Dans tous les cas, les participants ont reçu un document présentant le projet de recherche ainsi que le guide d'entrevue au moins deux semaines avant la tenue de l'entrevue semi-dirigée. L'objectif de cet envoi précoce du guide d'entrevue est de susciter la réflexion des participants à l'avance afin d'améliorer la profondeur et l'analyse des entrevues. Évidemment, avant d'entreprendre les entrevues en question, les participants ont tous pris connaissance du formulaire de consentement éclairé approuvé par le comité d'Éthique de l'Université Laval (Annexe B).

Les entrevues ont eu lieu au printemps 2011. Ces dernières impliquaient trois syndicats d'enseignement qui étaient liés à cinq commissions scolaires. Les données des entrevues ont d'abord été transcrites sous forme de verbatim, puis elles ont été intégrées au présent mémoire selon le thème abordé par les participants.

⁴ Annexe B, p.114

Tableau 6
Calendrier des réalisations

Date d'entrevue	Syndicat	Commission scolaire liée au Syndicat participant
19 mai 2011	Syndicat A	Commission scolaire 1
16 juin 2011	Syndicat B	Commission scolaire 2 Commission scolaire 3 Commission scolaire 4
17 juin 2011	Syndicat C	Commission scolaire 5

2.3.1 Syndicat A

Le Syndicat A est situé en banlieue d'une zone urbaine et multiculturelle. Ce dernier a un passé de fusion de commissions scolaires et des listes d'ancienneté. Trois participants étaient présents lors de l'entrevue qui a duré 90 minutes. Ils étaient tous des élus syndicaux et chacun faisait partie d'une génération différente. Le Syndicat A représente les enseignants de la Commission scolaire 1 qui est constituée de 48 écoles primaires et 15 écoles secondaires où plus de 32 000 élèves sont inscrits. La région ne vit pas de boom démographique particulier ou de baisse de clientèle prononcée. Comme dans plusieurs milieux de travail, le corps enseignant est d'abord caractérisé par d'importantes vagues de départs à la retraite qui laissent place à un nouveau groupe de jeunes enseignants. Les participants à cette entrevue étaient trois enseignants, un homme de la génération X et deux femmes, une Y et une baby-boomer, libérés à temps plein pour vaquer à leurs occupations d'élus syndicaux. Le climat de travail entre le syndicat et la commission scolaire est qualifié par les participants comme étant respectueux et surtout fondé sur la capacité des individus de chaque partie à s'entendre. Dans les dernières années, la plupart des griefs ont été réglés avant de se rendre au tribunal d'arbitrage. Par contre, un changement récent au niveau de la direction des ressources humaines est venu modifier cette relation. Ce nouvel individu est perçu comme étant un plaideur qui préfère se rendre au tribunal d'arbitrage, à un règlement qui favoriserait la discussion.

2.3.2 Syndicat B

Le second syndicat participant est situé en banlieue d'une zone urbaine. La particularité majeure de ce syndicat tient du fait qu'il couvre plusieurs commissions scolaires, donc plusieurs ententes locales, ce qui permet une certaine perspective comparative en matière d'application de l'ancienneté. Il a une perspective particulièrement intéressante du fait qu'il a accès à trois styles de gestion. Les participants pouvaient donc échanger autour des différents comportements de gestion, ce qui a permis d'enrichir énormément la qualité des informations recueillies. Cinq applicateurs provenant des commissions scolaires participaient et toutes les

générations étaient représentées. L'entrevue a duré 130 minutes. Cette situation fut tout à fait enrichissante et riche d'information. Le Syndicat B est lié aux Commissions scolaires 2, 3 et 4.

Lors de l'année 2010-2011, la Commission scolaire 2 était constituée de plus de 29 496 élèves aux ordres d'enseignement préscolaire-primaire et secondaire qui étaient répartis dans 61 établissements scolaires, 50 écoles primaires et 11 écoles secondaires. Étaient présents à l'entrevue des élus et des conseillers syndicaux qui ont comme tâche de veiller à l'application de la convention collective. Trois participants qui occupent des postes de conseillers en relations de travail et dont leur tâche consiste à l'application de l'entente entre le Syndicat B et la Commission scolaire 2 étaient présents. À travers ces individus on retrouvait un représentant de la génération Y, un X et un Boomer. Les participants considèrent que le climat de travail s'est dégradé au cours des dernières années. Les exécutants syndicaux attribuent ces frictions à la nomination d'une personne provenant de l'extérieur de la commission scolaire à la direction générale. Cette dernière n'étant pas sensibilisée à l'historique et aux mœurs autrefois très participatives entre les parties syndicale et patronale a tenté d'imposer son style de gestion et cela a généré beaucoup de tensions au niveau des relations de travail. Les intervenants rencontrés se considèrent donc dans une situation ambivalente où ils tentent de discuter avec la direction avant certaines prises de décisions, mais où cette dernière agit parfois promptement sans consulter le syndicat.

La Commission scolaire 3 est constituée de 26 écoles primaires et 6 écoles secondaires pour un nombre d'élèves qui se situe entre 8500 et 9000 en 2011. Un conseiller en relations de travail de la génération Y était présent pour relater l'état du climat de travail entre le syndicat et la Commission scolaire 3. Les relations de travail entre le syndicat et la commission scolaire se sont améliorées depuis un changement au poste de directeur des ressources humaines. La différence importante entre les deux régimes est le nombre d'affrontements en arbitrage qui a diminué. Le représentant syndical dit lever plusieurs griefs par année, comme auparavant, par contre, jamais ceux-ci ne se rendent à l'arbitrage. Il est fréquent qu'une entente à l'amiable intervienne avant de se rendre à une audience. Or, pour en arriver à cela, les parties discutent beaucoup autour de tables de concertation et de comités formels et informels.

La Commission scolaire 4 est formée de 63 établissements scolaires pour les ordres d'enseignement préscolaire, primaire et secondaire où sont regroupés 2660 élèves au préscolaire, 15 171 au primaire et 10 818 au secondaire. L'interlocuteur présent à l'entrevue et qui applique l'entente locale est un conseiller en relations de travail élu et libéré à temps plein pour remplir ses tâches de représentation des enseignants. Il est un individu de la génération X. Les relations étaient beaucoup plus difficiles avant qu'il y ait un changement à la direction générale de la commission scolaire. Sous le règne de l'ancien directeur général, il y avait beaucoup plus d'affrontements et de malentendus. Depuis l'arrivée de la direction actuelle, les relations sont

graduellement devenues plus cordiales. Il y a maintenant beaucoup plus d'ententes à l'amiable avant que les griefs ne soient entendus en arbitrage.

2.3.3 Syndicat C

Le troisième syndicat participant, le Syndicat C, est situé dans une région qui n'est pas considérée comme une région éloignée aux fins de la rémunération des enseignants, mais il vit des problématiques de même nature telles que la baisse du nombre d'élèves. Quatre représentants étaient présents lors de l'entrevue qui a duré 90 minutes. Parmi ceux-ci, on retrouvait un conseiller syndical baby-boomer et trois officiers syndicaux, deux X et un Y libérés à temps plein pour occuper leur tâche de gestion de la convention collective. La Commission scolaire 5 regroupe 4961 élèves d'âge préscolaire-primaire et 3765 au secondaire. La baisse de la population et l'exode des jeunes familles sont une réalité qui a un impact direct sur les enseignants qui doivent faire face à une diminution du nombre d'élèves. Entre l'année scolaire 1998-1999 et l'année scolaire 2011-2012, le nombre d'élèves inscrits à la Commission scolaire 5 a chuté de 34,62%. Ce contexte influence directement la relation que les enseignants ont avec l'ancienneté. Les résultats qui ressortent de l'entrevue effectuée dans ce contexte sont des plus intéressants. Ils permettent de vérifier si la nature des tensions autour de l'ancienneté change en fonction du contexte dans lequel on se situe.

Les enseignants à contrat dans notre commission scolaire, dans le contexte qu'on vit, ils vont être contractuels longtemps. On est dans un contexte de baisse de clientèle, il y a une usine à prof (faculté d'éducation) à proximité. On n'est pas dans une région où les entreprises embauchent beaucoup en ce moment. Les gens visent des emplois gouvernementaux et des manques de profs, on n'en a pas. [...] Ils vont être précaires longtemps⁵.

Le climat de travail est considéré respectueux et fonctionnel. Les experts rencontrés insistent que la stabilité du personnel tant au niveau syndical que patronal constitue la clé pour un climat de travail respectueux. Par contre, les interlocuteurs sont tous d'avis que la situation s'est améliorée depuis les quinze dernières années. Cette amélioration du climat de travail est aussi soutenue par le dialogue entamé dans le cadre de la négociation de l'entente locale. Il est important de mentionner qu'une des particularités de l'historique des relations de travail est qu'avant les dernières négociations en 2010, la dernière entente négociée était échue depuis 1991. Celle-ci avait été reconduite par plusieurs ententes particulières et la dernière modification majeure à l'entente locale a été imposée par une décision arbitrale, celle de la sentence Brault en 1997 qui interdisait dorénavant que les contrats à temps plein soient octroyés arbitrairement par les directions

⁵ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

d'établissements⁶. Ainsi, depuis la négociation locale qui a mené à une entente en 2010, les interlocuteurs considèrent que le climat de travail s'améliore.

Le climat des relations de travail au niveau des établissements scolaires diffère de manière significative⁷. Il y a des écoles où le climat de travail est jugé exécrable par les participants. Par exemple, dans un établissement regroupant onze enseignants, sept d'entre eux ont été réputés avoir subi du harcèlement par la direction d'établissement. Dans plusieurs écoles, le climat de travail est bon, mais il reste difficile pour les délégués d'établissements de revendiquer des droits prévus à la convention collective de manière soutenue, puisque ces derniers se retrouvent souvent épiés par leur direction d'école. Malgré ce contexte les experts rencontrés sont en accord pour avancer que le climat global s'améliore.

Les trois syndicats sont affiliés à la *Fédération des Syndicats de l'Enseignement*. Ils sont donc régis par une même entente nationale qui établit les questions pécuniaires. Chacun des syndicats a négocié une entente locale qui le lie à une commission scolaire tel que le veut la structure de la négociation du secteur de l'éducation au Québec. La plupart des applications de l'ancienneté sont négociées au niveau local, c'est-à-dire au niveau des commissions scolaires. Le Syndicat B vit donc trois situations différentes en lien avec cette structure de négociation. Il était intéressant de constater comment était appliquée l'ancienneté et quelles étaient les différences dans cette application entre les environnements locaux. Enfin, il sera pertinent de dégager certaines tensions en lien avec certaines pratiques ou applications de l'ancienneté.

Tout au long du processus de recueillement des données par les entrevues semi-dirigées, la structure ambivalente entre une discussion ouverte et une structure d'entrevue rigide a permis d'accentuer la richesse de l'information recueillie dans le cadre de cette recherche. Pouvoir fonctionner dans un cadre clairement établi par la grille d'entrevue assure une validité interne des résultats tout en permettant aux participants de s'avancer sur certains comportements où certaines pratiques non répertoriées autour de l'ancienneté est le *modus operandi* qui a permis une optimisation des résultats recueillis lors des entrevues.

2.4. Les indicateurs

Le concept de génération utilisé dans le cadre du présent mémoire fait référence à l'unité historico sociale de Mannheim (Mannheim, 1992). On définit ici un individu en fonction des événements marquants qu'il a vécus avant de le catégoriser selon son année de naissance. La présente recherche ayant comme objet le mode de régulation qu'est l'ancienneté, il est essentiel de se pencher sur la relation entre l'individu et les applications de

⁶ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁷ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

l'ancienneté telle que vécue. C'est de cette manière qu'est développé le concept de génération du présent mémoire. Il a été démontré que la période d'insertion professionnelle est une période charnière pour un individu (Baudelot et Establet, 2000). L'insertion professionnelle est donc la première dimension du concept de génération utilisé. À l'intérieur de cette période cruciale seront observés trois indicateurs : le temps passé en statut précaire avant d'obtenir une permanence d'emploi, l'année de graduation du programme donnant accès aux emplois d'enseignant et le climat de travail entre les enseignants jeunes et les enseignants âgés. La question liée à l'indicateur du temps passé en situation de précarité permet de vérifier si la perception de l'ancienneté est teintée par la durée de la période de précarité.

Afin de recueillir l'information pertinente concernant l'indicateur d'année de fin d'études, nous demandons aux participants de nous entretenir de leur parcours professionnel. Il était alors possible de développer sur les différents contextes d'insertion professionnelle vécus selon la génération. Nous pouvons ensuite approfondir notre compréhension du contexte du marché du travail vécu par chacun des participants.

Enfin, l'objet du climat de travail entre les enseignants dans les établissements scolaires est abordé. L'objectif de cette discussion est de comprendre si une dynamique particulière entre les jeunes enseignants et les plus âgés est présente dans les établissements. Cela constitue une discussion d'entrée qui permet de savoir s'il y a des tensions entre les enseignants selon leur groupe d'âge ou leur statut d'emploi. Si tel est le cas, nous cherchons à savoir si cette dynamique a un impact sur la manière dont l'ancienneté est perçue. Il devenait également possible d'observer la perception des applicateurs sur le type de relations qu'entretiennent les enseignants avec les directions d'établissement selon leur groupe générationnel.

La seconde dimension analysée est standard lorsqu'on tente de situer des individus dans une unité historico sociale, l'âge. Le seul indicateur de cette dimension est l'année de naissance de l'individu. Bien que l'âge ne soit pas central dans la définition du présent concept de génération, il reste néanmoins un élément important. Un individu doit être situé dans son environnement afin de le lier à certains événements marquants qui sont susceptibles d'avoir façonné sa perception de ce qui l'entoure, notamment l'application de l'ancienneté comme mode de régulation du travail.

La troisième dimension abordée afin de définir le concept de génération consiste aux caractéristiques générationnelles. La perspective que les applicateurs ont de leurs membres en ce qui a trait à leurs caractéristiques générationnelles est importante. Par ces données, il est possible d'analyser la relation qui est en place entre les enseignants et certains éléments de leurs lieux de travail tels que le syndicat, l'employeur et les applications de l'ancienneté. L'objectif n'était pas de vérifier si les participants avaient bel et bien les caractéristiques générationnelles prétendues dans la littérature selon leur génération. À l'instar des deux autres dimensions du concept de génération qui cherche à analyser le participant lui-même, cette dimension

visait à recueillir des données sur sa perception d'un phénomène. Il était demandé si les participants perçoivent une différence entre la relation que les jeunes ont quant à certains éléments de leur travail par rapport à la relation des générations précédentes avec les mêmes éléments lorsqu'ils se rapportent à ce stade de leur parcours professionnel. Trois indicateurs ont été utilisés afin de colliger les informations. D'abord, la différence générationnelle dans la participation à la vie et à l'action syndicale. Il était alors demandé aux applicateurs si une différence générationnelle se manifestait lors des différentes d'activités syndicales : mobilisations, assemblée générale, soirées sociales. Le deuxième indicateur est la différence au niveau de la loyauté organisationnelle. Nous souhaitons obtenir de l'information concernant la relation perçue entre l'enseignant et l'employeur. Il était demandé si la relation des enseignants avec les directions d'établissement est différente que celle qu'ils ont vécue. Nous voulions amasser des données dans le but de savoir si la génération Y accorde une importance qui est différente à leur emploi tel qu'avancé dans la littérature (Allain, 2008). Enfin, le troisième indicateur a comme objet les différences générationnelles dans le rapport à l'ancienneté. La question était donc de savoir si la relation que les jeunes enseignants ont par rapport à l'ancienneté est différente de celle vécue par les applicateurs lorsqu'ils étaient plus jeunes. Plusieurs sous-questions qui traitent des causes de ses différences ont été avancées dans le but d'approfondir l'analyse de la problématique.

Le second concept utilisé dans le cadre du présent mémoire est celui d'ancienneté. La première dimension est celle d'ancienneté absolue. La définition donnée à ce type d'application de l'ancienneté consiste à gratifier les travailleurs pour leur durée de service (Marotte, 2006). Il n'y a pas d'impact sur les autres travailleurs puisqu'elle a comme unique but de donner un bénéfice lié à l'emploi (Marotte, 2006). Un exemple de cette application pourrait être l'échelle des salaires qui est modulée en fonction de la durée de service d'un individu. C'est une manifestation de l'ancienneté absolue qui donne un avantage à un salarié sans que cet avantage ait un impact sur les autres salariés. Cette dimension de l'ancienneté est peu concernée par la présente recherche puisqu'aucun des intervenants n'a souligné quelque tension que ce soit en lien avec les aires d'application de l'ancienneté absolue.

La deuxième dimension, l'ancienneté relative, occupe une place centrale dans le présent mémoire. L'ancienneté relative crée un ordre entre les salariés pour l'acquisition de certains droits. Les applications de l'ancienneté qui se rattachent à la présente dimension ont donc un impact certain sur les conditions de l'ensemble des salariés. Par exemple, l'acquisition d'un statut d'emploi permanent chez un enseignant se fait selon certaines règles d'ancienneté. L'enseignant qui obtient alors une permanence d'emploi prive les enseignants moins anciens au sens de l'entente locale d'occuper un tel poste. Ces derniers se retrouvent alors discriminés sur la base du critère d'ancienneté. Le cas échéant, trois indicateurs englobent les champs

d'application de l'ancienneté relative dans le secteur de l'éducation aux niveaux préscolaire primaire et secondaire.

Le premier indicateur est le statut d'emploi de l'enseignant. Ce dernier peut alors être précaire, en voie de permanence ou permanent. En ce sens, il était demandé aux applicateurs si la perception des enseignants change selon leur statut d'emploi ou selon la durée de temps passé en situation de précarité. Nous cherchions donc à savoir, si les enseignants peuvent avoir une opinion défavorable de l'ancienneté s'ils sont discriminés par le critère ou s'ils ont été discriminés sur une longue période à cause des faibles perspectives d'emploi dans une commission scolaire donnée.

Le deuxième indicateur est le processus de répartition des tâches dans les écoles et les départements. L'objectif était de comprendre les règles qui encadrent le processus de répartition des tâches. Ce dernier étant une matière négociée au niveau local, comme la plupart des applications d'ancienneté relative, il pouvait y avoir des différences marquantes dans l'application de l'ancienneté entre les syndicats. Pour donner suite à cette question, il était demandé si le critère d'équité dans l'attribution des tâches était appliqué dans les départements ou les écoles, tel que prévu dans les conventions collectives.

Le troisième indicateur concerne le processus d'affectation au niveau des commissions scolaires. Deux questions couvraient les matières ciblées par la recherche. La première question posée était : pouvez-vous me décrire le déroulement de la démarche d'affectation des enseignants et de quelle manière le syndicat intervient-il dans le processus? L'objectif poursuivi était de comprendre la réalité du processus d'affectation qui est une matière négociée au niveau des commissions scolaires. D'autre part, nous voulions savoir quel rôle joue le syndicat dans ce processus.

Par la suite, il était demandé si l'application de l'ancienneté dans le processus de répartition des tâches était contournée par certaines pratiques de gestion. Le but de cette question était de comprendre la valeur réelle du concept d'ancienneté sur les lieux de travail. Ceci pour comprendre la réalité des applications de l'ancienneté dans les établissements liés aux syndicats participants. Pour arriver à cette fin nous devons connaître la nature des facteurs qui venaient altérer les différents processus d'application de l'ancienneté.

Enfin, de manière générale nous demandions quels sont les problèmes au niveau des applications de l'ancienneté. Nous voulions offrir l'opportunité aux participants de signifier des tensions différentes que celle déjà ciblée par le guide d'entrevue. Les matières alors dégagées étaient ajoutées au contenu des entrevues suivantes afin d'être vérifiées.

Conclusion

En résumé, l'objectif de cette recherche est exploratoire puisque l'objectif poursuivi est de décrire quelles sont les tensions entre les enseignants dans l'application de l'ancienneté dans une perspective intergénérationnelle et de décrire certaines tensions et les causes de celles-ci. Cette recherche qualitative tire ses résultats de trois entrevues où participaient des représentants du syndicat responsable de l'application des conventions collectives, mais aussi de la recherche documentaire, de l'étude de la cct sectorielle et des ententes locales et d'échange avec les participants au réseau des jeunes de la CSQ et au réseau des applicateurs de la FSE. L'outil de recherche était une grille d'entrevue semi-ouverte (Annexe B). Les concepts clés de cette recherche sont ceux de génération et d'ancienneté. C'est dans ce cadre qu'au prochain chapitre nous présenterons les données obtenues lors des entrevues semi-dirigées.

CHAPITRE 3

Le présent chapitre présente des résultats de la recherche empirique effectuée auprès des représentants des trois syndicats d'enseignement auprès desquels nous avons effectué la cueillette des données. Il présente également les éléments pertinents des ententes locales que nous avons analysées. Ce chapitre traite donc de la perception des représentants syndicaux par rapport à la problématique et de la question de recherche.

3.1 Le modèle de régulation du travail

C'est suite à la ronde de négociations de 1982 que le gouvernement du Québec a décidé de mettre en place le régime actuel de la négociation dans le secteur de l'enseignement par la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*⁸. La loi encadre la négociation en imposant une structure d'organisation aux regroupements patronaux et syndicaux et elle départage les matières à négocier en trois paliers distincts. Les matières à la négociation collective sont donc divisées entre le palier national intersectoriel, le palier national sectoriel et le palier local. Le tableau 7 illustre de manière plus explicite la structure de négociation pour les commissions scolaires francophones au Québec.

⁸ L.R.Q, c. R-8.2

Tableau 7

La structure de la négociation dans le secteur de l'éducation au Québec

Palier	Catégorie de Personnel	Comité patronal	Comité Syndical	Matières négociées
National	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel enseignant - Professionnel non enseignant - Personnel de soutien 	Un comité national	Un comité pour chaque groupement syndical	Salaires et échelles salariales de même que toute la convention collective sur les matières définies comme devant être négociées au niveau national
Local	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel enseignant - Professionnel non enseignant - Personnel de soutien 	Un comité formé des représentants de la commission scolaire concernée	Un syndicat accrédité pour chacune des trois catégories professionnelles	La loi énonce les matières négociées localement pour le personnel enseignant des commissions scolaires et des collèges et pour le personnel professionnel non enseignant des collèges. Les autres groupes peuvent déterminer à la table nationale ce qui sera négocié localement.

Source : Boivin et Grenier, 2011. « Négociation collective dans le secteur public au Québec ». *La négociation collective*. J-G. Bergeron, R. Paquet, dir, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p.173-205.

3.1.1 La convention collective et les ententes locales

Le palier national intersectoriel est le plus centralisé. Ce palier ne se retrouve pas dans le tableau ci-haut. Les représentants du Conseil du Trésor et les regroupements syndicaux impliqués y négocient les clauses à incidence monétaire tels que les augmentations annuelles des salaires. Le palier national sectoriel réunit quatre regroupements d'employeurs qui se retrouvent dans des comités de négociations distincts. Les regroupements sont : le Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones (CPNCF), le Comité patronal pour les commissions scolaires anglophones (CPNCA), le Comité patronal de négociation pour la commission scolaire Kativik (CPK) et le Comité patronal de négociation pour la

commission scolaire Crie (CPC). Les matières négociées entre ses intervenants sont des clauses normatives que la Loi ne renvoie pas au niveau local (Boivin et Grenier, 2011).

Une fois que les parties se sont entendues sur les dispositions de l'entente nationale sectorielle, dans chaque commission scolaire s'entame une négociation. Celle-ci n'est pas nécessairement obligatoire, les parties peuvent aussi s'entendre pour simplement reconduire l'entente précédente. Les sujets traités au niveau local sont notamment les procédures d'affectation de postes et d'attribution de contrats ainsi que la répartition des tâches et responsabilités dans les écoles. La plupart des dispositions d'ancienneté relative se trouvent négociées au niveau local.

Avant d'élaborer davantage sur le sujet, il est important de revoir le cheminement qu'ont suivi les diverses dispositions de l'ancienneté au niveau local.

3.1.2 Ancienneté dans l'enseignement

Comment et sous quelle forme l'ancienneté est-elle arrivée dans le secteur de l'éducation? Les premières clauses de conventions collectives impliquant l'ancienneté sont apparues aux suites de l'instauration de la Loi des relations ouvrières⁹ et de la Loi des différends entre les services publics et leurs salariés (CSQ, 2002). Par ces lois, qui rendent alors l'arbitrage obligatoire, les syndicats d'enseignement avaient d'abord obtenu des augmentations salariales qui étaient attribuées en fonction du nombre d'années de service pour un employeur (CSQ, 2002). Par contre, s'agissant d'un contexte où la négociation est décentralisée, les premières notions d'ancienneté relative¹⁰ sont plus difficiles à retracer. En ce sens, les clauses d'ancienneté relatives ne sont applicables qu'à une seule commission scolaire malgré une certaine émulation dans la structure générale des ententes locales. Ces dispositions ont évolué à travers les rondes de négociations en fonction du syndicat local, de l'employeur et du rapport de force en présence entre les parties locales. Aujourd'hui, la plupart des dispositions impliquant l'ancienneté relative à l'intérieur de l'entente nationale renvoient à la négociation locale (Entente CSQ-CPNCF, 2010-2015). Les principaux thèmes sont les mouvements de personnel, la répartition

⁹ S.Q. 8 George VI (1944) c. 30.

¹⁰ Ancienneté relative : L'ancienneté relative, aussi appelée l'ancienneté-concurrence, sert à mettre fin à une situation où les employés sont en concurrence entre eux pour obtenir un avantage offert par l'employeur ou pour fuir une situation préjudiciable (Marotte, 2006: 3).

Ancienneté absolue : Dans le cas de l'ancienneté-bénéfice, aussi dénommée l'ancienneté absolue ou de service, elle est utilisée pour gratifier les travailleurs pour la longévité de leur état de service chez l'employeur. Le rôle de l'ancienneté consiste alors uniquement à donner un bénéfice lié à l'emploi, à un salarié sans qu'un autre ne soit pénalisé. Un exemple serait, le nombre de jours de vacances (Marotte, 2006 : 4).

des responsabilités dans les écoles et l'ordre de priorité entre les enseignants lors de l'obtention de contrats ou d'une permanence d'emploi au sein d'une commission scolaire. Ces aires d'application de l'ancienneté, ainsi que la structure de négociation du secteur de l'enseignement au Québec sont présentées dans le Tableau 7.

Trois matières des ententes locales peuvent être ciblées lorsqu'on traite des procédures où l'ancienneté relative trouve application. La première qui doit être soulevée est l'article 5-1.14 des ententes locales. Celui-ci doit prévoir la liste de priorités d'emploi pour l'octroi de contrat aux enseignants à statut précaire qui donne accès à un poste à temps plein. Les règles qui créent un ordre entre les enseignants diffèrent entre les ententes locales. La deuxième application de l'ancienneté qui a été soulevée dans cette recherche sont des éléments de l'article 5-3.17 qui a comme objet les critères et procédures d'affectation et de mutation au niveau des postes. L'article 5-3.17 s'applique aux enseignants titulaires de poste dans une commission scolaire. On y applique l'ancienneté notamment dans des situations où une école serait en surplus d'effectifs enseignants où l'on doit départager l'individu qui pourrait être muté vers un autre établissement. La troisième application de l'ancienneté relative soulevée concerne l'article 5-3.21 qui traite des règles régissant la répartition des fonctions et des responsabilités entre les enseignants d'une école. Ce sont les principales dispositions où l'on retrouve l'ancienneté relative. Les tensions dont nous traiterons dans ce chapitre sont présentes dans le cadre de l'application de ces trois dispositions.

Les participants expliquent que les dispositions relatives à l'ancienneté sont le fruit de problématiques vécues dans les milieux de travail¹¹. La première application d'ancienneté relative a été établie dans un contexte de déclin démographique qu'a connu le Québec lors de la baisse du nombre de naissances qui a suivi le baby boom. Cela est rapporté avoir eu un effet sur le nombre de postes disponibles. La première application de l'ancienneté vécue par les enseignants était d'abord pour déterminer l'enseignant qui doit être mis à pied en situation de réduction du nombre de classes. Ensuite, l'ancienneté a trouvé application lors de changements d'écoles. Le syndicat et la commission scolaire se sont donné des mécanismes qui encadrent la mobilité interne dans la commission scolaire. Le mode de régulation utilisé dans plusieurs activités de mouvements de main-d'œuvre est devenu l'ancienneté. Enfin, plus récemment, l'ancienneté a été appliquée au niveau du partage des tâches dans les écoles et les départements. Avant d'aborder le thème des tensions autour de l'ancienneté il est important de comprendre le processus général de mouvement de main-d'œuvre dans lequel elle s'applique.

¹¹ Entrevue réalisée le 16 juin 2011 au Syndicat B

3.1.2 Les procédures générales de mouvement de main d'œuvre

Il est ardu de décrire le processus de mouvement de main d'œuvre qui se met en branle annuellement dans toutes les commissions scolaires du Québec. Ce dernier est modifié par la négociation qui prend effet au niveau local. C'est pourquoi le système décrit au paragraphe suivant n'est pas nécessairement le mécanisme qui intervient dans l'ensemble des commissions scolaires du Québec. Il traite d'une manière générale la voie formelle d'affectation des postes et d'attribution de contrats et des activités qui sont mises en place. La compréhension de ces déplacements et les statuts d'emplois qui s'y rattachent constitue la toile de fond des pratiques informelles et des tensions autour de l'attribution des contrats ou des affectations de postes. Les étapes d'un processus formel type sont les suivantes :

Le processus s'amorce au mois d'avril avec la détermination de la clientèle par la commission scolaire. Les résultats de cette étape permettent de connaître les besoins de la commission scolaire en matière d'enseignants requis pour l'année suivante. Le syndicat prend connaissance des besoins sur le plan du nombre d'enseignants par champ vers la fin du mois d'avril. Cela permet de faire la comparaison entre les besoins de la commission scolaire et le nombre d'enseignants disponible selon leurs qualifications afin d'établir s'il y a des surplus d'effectifs dans la commission scolaire. Si tel est le cas, ces enseignants sont alors répartis en deux catégories. La première catégorie regroupe les enseignants à statut permanent qui détiennent un poste, mais dont la classe a été abolie en raison d'un manque d'effectifs scolaires. Ceux-ci seront mis en disponibilité dans la commission scolaire et pourront choisir d'être affectés à un poste dans une autre école. La deuxième catégorie est celle des enseignants mis en disponibilité qui n'avaient pas encore obtenu un contrat qui donne accès à la permanence. Ces derniers, si non déménagés, retournent sur la liste de priorités d'emploi où ils se verront offrir d'autres contrats.

La deuxième étape du processus d'affectation permet aux enseignants qui veulent changer de champ de déposer leurs candidatures pour les postes laissés vacants. Par exemple, un enseignant en adaptation scolaire au primaire pourrait, sous réserve des critères prévus à l'entente locale, enseigner dans une classe régulière au primaire s'il a les qualifications pour le travail. S'il y parvient, le poste en adaptation scolaire sera dégagé et les autres enseignants en situation de surplus pourront y poser leurs candidatures.

L'étape suivante est ce que les parties syndicales et patronales surnomment le deuxième bassin d'affectations. Elle a lieu au mois de juin de chaque année et concerne les demandes de mutations volontaires et celles des enseignants qui désirent retourner à leur école d'origine suite à un déplacement antérieur. À cette étape, les enseignants qui se retrouvent en situation de surplus peuvent occuper un poste libéré dans la même école. Ceux et celles qui avaient muté volontairement d'école et qui se retrouvent maintenant en

situation excédentaire peuvent également retourner à leur école d'origine à la condition qu'un poste vacant soit accessible.

À partir de cette étape, les enseignants qui souhaitent changer de poste peuvent le faire, à condition qu'il y ait un poste disponible, sans mettre leur propre poste en jeu puisque la teneur des tâches disponibles dans la commission scolaire est connue. Au mois de juillet, s'il y a encore des postes disponibles, le syndicat et la commission scolaire procèdent à une affectation publique. Lors de cette séance, les enseignants à statut précaire qui sont les plus anciens sur la liste de priorités d'emploi se voient offrir une affectation pour être en voie de permanence pour l'année suivante pour autant qu'ils ne reçoivent pas d'évaluation négative de leur direction. Au cours de l'été, si d'autres postes se libèrent, le syndicat contacte les enseignants qui avaient signifié leur intention de changer d'affectation. Après cette période, les contrats représentant moins de 70% d'une tâche régulière où les remplacements annuels sont octroyés à la séance publique où se trouvent les enseignants à statut précaire.

Nos interlocuteurs considèrent que ces processus sont blindés par l'ancienneté et le syndicat considère y jouer un rôle de surveillance de la conformité aux dispositions des ententes locales. Les élus syndicaux font donc des vérifications avec les délégués dans les écoles pour s'assurer du respect des dispositions de la convention. Comme démontré précédemment, ce processus de mouvement de main d'œuvre comporte plusieurs étapes qui sont toutes soumises au critère d'ancienneté relative qui départage les enseignants dans un contexte de concurrence.

Comment ce contexte de dominance de l'ancienneté intervient-il dans les rapports intergénérationnels? Selon plusieurs éléments avancés au chapitre 1, ce contexte serait susceptible d'attirer les foudres des enseignants de la génération Y qui préconiseraient des applications basées sur la compétence, par opposition à l'ancienneté (Service de placement du collège Maisonneuve, 2005). C'est à partir de cette divergence entre les attentes avancées de la Génération Y et le mode de régulation appliqué qu'est né le questionnement quant aux rapports qu'entretiennent les enseignants de différentes générations par rapport au travail, au syndicalisme et à l'ancienneté.

3.2 Les rapports intergénérationnels

Dans cette section, nous aborderons les réalités locales et le climat de travail entre les enseignants de différentes générations. Quels sont les éléments qui viennent influencer la relation que les enseignants entretiennent avec leur syndicat et les principes qu'il défend? Il sera alors possible de vérifier quelles tensions surviennent autour de l'ancienneté et ses applications entre les enseignants, d'une perspective intergénérationnelle.

Les interlocuteurs considèrent que déjà en faisant leur entrée sur le marché du travail, les plus jeunes ont un préjugé défavorable envers le syndicalisme¹². Ce trait qui est d'ailleurs reconnu dans l'ensemble des entrevues est imputé à la formation universitaire qu'ils reçoivent. Les participants sont conscients de l'existence de certaines tensions entre les syndicats du secteur de l'éducation et les facultés d'éducation. Ils soutiennent également que ces tensions transpirent dans l'enseignement de certains professeurs (CSQ, 2013 :17). La source de celles-ci proviendrait d'une divergence de point de vue quant à l'instauration d'un ordre professionnel pour les enseignants au Québec. Certains professeurs à l'intérieur de certaines facultés d'éducation se sont faits promoteurs de l'ordre professionnel alors que les syndicats d'enseignement ont œuvré et réussi à contrer cette initiative¹³. Certains finissants considèrent alors que le syndicat est contre la mise sur pied d'un ordre professionnel puisque cela forcerait les enseignants plus âgés à se requalifier.

À l'Université de Montréal, ils nous le disaient quand j'ai fini mon bacc (1998) qu'avec l'ordre, les syndicats disparaîtraient. L'ordre allait être le représentant des enseignants et les syndicats c'était maintenant obsolète. Moi je suis sorti de mon bacc en me disant que le syndicat, à part me coûter cher sur ma paye, ça ne me donne rien.¹⁴

Pour les experts rencontrés, ces préjugés souvent attribués à tort à plusieurs syndicats sont aussi le reflet du jugement très sévère qu'ont les Québécois des syndicats. Plusieurs enseignants changent leur perception lorsqu'ils sont en contact avec le syndicat lors des différentes rencontres. Les séances d'attribution de contrats en sont des exemples. C'est souvent lors de ces dernières que les enseignants prennent conscience qu'ils peuvent obtenir de l'information pertinente par le syndicat. Le défi pour les organisations syndicales est alors d'entrer en relation avec leurs nouveaux membres. Cela dans le but de faire une démonstration concrète des actions de leur syndicat à leur égard. En ce sens, il est ressorti de cela que le syndicat est toujours un acteur essentiel pour plusieurs enseignants qui reconnaissent son rôle de défenseur du rapport collectif de travail et de l'équité en milieu de travail. Il y a tout de même certaines différences significatives qui sont ensuivies dans la manière dont le syndicat est sollicité par ses membres ce qui sera traité plus tard dans cette section.

Tel que rapporté au chapitre 1, la littérature souligne des différences générationnelles quant à la capacité des organisations syndicales à mobiliser les jeunes membres autour des revendications habituelles liées à l'emploi et aux conditions de travail, notamment dû au fait que le travail perd de sa centralité (Mercure et Vultur, 2010). Nous avons voulu explorer cette thèse auprès des responsables syndicaux rencontrés dans le cadre de cette recherche. Ces derniers considèrent qu'il est actuellement difficile de mobiliser l'ensemble des enseignants,

¹² Entrevue réalisée le 16 juin 2011

¹³ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

¹⁴ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

peu importe leur génération¹⁵. Pour eux, la mobilisation syndicale n'est pas un élément qui est lié à la question générationnelle. Ils lient plutôt la mobilisation et l'implication syndicales à des périodes qui ont été mobilisantes ou démobilisantes¹⁶. Un des interlocuteurs rappelle la période de 1982-1983 où il y avait eu une importante mobilisation des enseignants« En 1982-1983, quand il y a eu les compressions salariales du gouvernement, t'avais beau ne pas être mobilisé, tu le devenais »¹⁷.

Actuellement, selon l'ensemble des experts rencontrés, le contexte des relations de travail est différent. Une entente a été possible entre le gouvernement et le syndicat au palier national intersectoriel et cela semble avoir une influence positive sur les relations de travail au niveau local¹⁸.

L'expérience de mobilisation des jeunes enseignants est tout de même différente de ceux qui ont connu la période d'avant 1985. La dynamique actuelle, qui implique l'omniprésence des lois spéciales, est difficile pour la mobilisation et la participation syndicales. Cela ne signifie pas pour autant que les jeunes rejettent l'institution syndicale et le rapport collectif de travail. Bien qu'ils soient moins mobilisés que lors de périodes passées, les jeunes enseignants restent sensibles aux enjeux qui touchent leur milieu de travail. Par exemple, actuellement le gouvernement tente de mettre en place des conventions de gestion dans les établissements scolaires du Québec. Les participants remarquent que plusieurs enseignants étaient soucieux de l'impact de ces conventions sur leur travail. Ils restent soucieux de leurs conditions de travail et informés, mais on peut difficilement considérer cela comme étant de la mobilisation.

Les interlocuteurs affirment qu'il y a de plus en plus de jeunes délégués. Cependant, ces derniers ont une implication différente de celle exercée par leurs prédécesseurs. Ils s'impliquent particulièrement dans leur école. La difficulté se situe surtout au niveau de la mobilisation au niveau politique pour le palier national¹⁹.

En résumé, il ressort de cela que la mobilisation syndicale est un élément qui n'est pas lié au facteur générationnel. Pour l'ensemble des participants, la mobilisation syndicale dépend plutôt des événements qui marquent les relations de travail. Ensuite, la mobilisation dépend de la manière dont le syndicat réagit à ces événements. Il en résulte que la mobilisation des jeunes enseignants est différente, étant surtout centrée sur leur milieu local. L'ensemble des interlocuteurs soutient que les enseignants, sans égard à leur génération,

¹⁵ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

¹⁶ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

¹⁷ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

¹⁸ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

¹⁹ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

sont tous mobilisés, ou non, selon les événements qui les touchent. Ainsi, il découle des entrevues menées qu'il n'y a pas de différence générationnelle à la mobilisation syndicale. Toutes les générations perçoivent toujours le syndicat comme un acteur légitime du marché du travail soutenu par ses membres, et ce, sans égard à la génération d'appartenance. Les tensions générées par le syndicat, en tant qu'acteur des rapports collectifs de travail, restent marginales. Il en va de même pour le processus de mouvement de main d'œuvre qui est régi par l'ancienneté et dans lequel les enseignants sont en concurrence dans leur droit d'accès à un poste ou un contrat. Ce qui a été soulevé, c'est que les tensions qui émanent autour de l'ancienneté proviennent surtout de l'iniquité créée par des pratiques qui contournent le processus de mouvement de main d'œuvre. Comme soulignées précédemment, l'étendue, la provenance ainsi que l'intensité de ces dernières vont dépendre de l'environnement dans lequel on se situe.

Si les résultats de cette recherche exploratoire suggèrent qu'il est nécessaire de tempérer l'idée que les plus jeunes sont opposés au syndicalisme, il existe néanmoins des différences importantes selon le niveau où la mobilisation se situe. Il ressort des entrevues qu'il serait plus difficile de mobiliser pour les enjeux nationaux, mais plus aisé pour les enjeux locaux.

Pour l'ensemble des interlocuteurs, il est clair qu'avant même d'aborder la question de l'ancienneté, certaines tensions sont présentes entre les jeunes enseignants et les plus âgés. Les enseignants de la génération Y semblent former un groupe distinct²⁰. Ils ne cherchent pas à inclure les enseignants plus âgés dans leurs réseaux sociaux²¹. Ils n'incluront donc pas les enseignants plus âgés dans leurs activités sociales hors travail. Cette situation n'a jamais existé avant l'arrivée des ambassadeurs de la génération Y dans le corps enseignant. Selon les participants, lors des décennies précédentes les enseignants plus âgés se faisaient un devoir d'inclure les plus jeunes dans les activités entre enseignants et les jeunes enseignants étaient reconnaissants de cette approche²².

Moi je pense qu'il y a un fossé entre les jeunes enseignants et les plus âgés. Un grand fossé. Quand moi j'ai commencé, il n'y en avait pas de fossé. Les plus vieux étaient là pour m'aider à... comme une équipe de hockey, les vétérans prenaient sous leurs ailes les plus jeunes. En tant que vétérans, ils te donnaient des conseils et libre à toi de les suivre. Pas sûr qu'on voit ça dans les écoles aujourd'hui, c'est quasiment le contraire²³.

²⁰ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

²¹ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

²² Entrevue réalisée le 19 mai 2011

²³ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

Question : « À ce moment-là, est-ce que ce serait les enseignants plus âgés qui ont cessé de leur donner leurs conseils ou bien est-ce que ce sont les jeunes qui ne veulent plus les recevoir? ²⁴»

Les enseignants plus jeunes ne veulent plus les recevoir et, parce qu'ils ne veulent plus les recevoir, les enseignants plus âgés se referment et les laissent aller. C'est comme ça que ça se passe dans les écoles²⁵.

Si l'on perçoit des tensions entre les plus jeunes et les générations précédentes, que doit-on comprendre des rapports générationnels au syndicat et à l'ancienneté en milieu de travail ?

Selon les experts que nous avons rencontrés, il y a une différence générationnelle dans la manière de faire appel au syndicat. Alors que les générations précédentes se référaient au syndicat de manière collective, les jeunes enseignants utilisent le syndicat comme une entreprise de services de manière individuelle. Par exemple, auparavant, les enseignants veillaient à faire respecter les applications de la convention collective pour eux et les autres enseignants également. Cet état de fait s'applique également à l'ancienneté²⁶. Les jeunes enseignants feront valoir des droits individuels, alors que les plus expérimentés vont revendiquer des droits collectifs pour eux ou pour les autres enseignants qui vivraient une situation d'abus.

Ils [les jeunes] ne dénoncent jamais une situation irrégulière qu'ils ont remarquée. Quand un jeune enseignant t'appelle, tu peux être sûr d'une chose, c'est que c'est pour lui²⁷.

Les tensions autour de l'ancienneté ne prennent pas forme autour d'une remise en question de la légitimité du concept et du principe dans leur milieu de travail, selon les interlocuteurs du Syndicat C²⁸. Les jeunes enseignants sont heureux de cumuler l'ancienneté, ce qui permet une acquisition de droits. Par contre, ils tolèrent beaucoup moins les enseignants qu'ils perçoivent moins compétents, mais qui bénéficient d'avantages par rapport à eux en raison de l'ancienneté relative.

Ce qui les choque, c'est s'ils voient quelqu'un en poste, on sait bien que dans plusieurs écoles il y a des exceptions où on peut dire, lui c'est pas mal le poids mort de l'école, le boulet, ils vont cibler le boulet. Il me semble que je serais bon à la place du boulet. Sinon, je n'ai pas senti de grosse remise en question²⁹.

²⁴ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

²⁵ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

²⁶ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

²⁷ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

²⁸ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

²⁹ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

Les participants conviennent que l'utilisation de l'ancienneté est différente selon les générations. L'ancienneté serait maintenant utilisée d'une manière individuelle par les plus jeunes enseignants et devient un amalgame de droits individuels en rapport collectif de travail tel que critiquait Michael Burawoy en 1979. Les enseignants Y rejettent les applications de l'ancienneté qui ont pour effet de créer une iniquité dans leur milieu de travail. Or, il est important de rappeler que les applications inéquitables sont des initiatives individuelles d'enseignants qui ont plus d'ancienneté et qui étendent son application à des aspects particuliers non prévues par les ententes locales. Pour les experts rencontrés, auparavant il était moins remis en question par les générations précédentes que l'ancienneté domine le concept d'équité. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. De surcroît, ce changement de culture nécessite obligatoirement d'être encouragée par une éducation syndicale intense sur le sujet selon les experts rencontrés.

Dans les écoles, l'idée chemine, mais ce n'est pas toujours évident. Ça nécessite beaucoup d'éducation syndicale. Il y a encore des écoles où c'est l'ancienneté qui est appliquée dans plusieurs domaines qui ne sont pas traités dans l'entente locale³⁰.

En résumé, les dispositions de l'ancienneté relative dont la plupart sont négociés au niveau local se situent autour de trois matières du processus général de mouvement de main-d'œuvre décrit précédemment. Ces matières concernent la liste de priorité pour l'octroi de contrats, le processus d'affectation et de mutation de postes et la répartition des tâches et responsabilités dans les écoles et départements. Une fois cela établi, il a été possible de relever certaines divergences entre les applications de l'ancienneté et certains éléments de littérature qui proposent que les enseignants de la génération Y rejettent l'idée d'un ordre entre les enseignants qui serait déterminé par ancienneté plutôt que par leur compétence individuelle (Service de placement du Collège Maisonneuve, 2005). C'est à partir de ce constat que nous avons analysé quelles sont les tensions autour de l'ancienneté dans une perspective intergénérationnelle.

3.3 Les tensions entre les enseignants dans les applications de l'ancienneté

Au fil de cette recherche, nous avons constaté que les tensions autour de l'ancienneté relative se manifestent sous deux dimensions. La première dimension relevée regroupe les tensions qui émanent de pratiques de gestion mises sur pied pour déjouer les applications de l'ancienneté. Ces pratiques créent alors des iniquités qui se sont révélées être un facteur quasi essentiel à l'émergence de tensions autour de l'ancienneté. La deuxième dimension est celle engendrée par certains enseignants qui font dominer le concept d'ancienneté sur celui d'équité dans certains aspects de leur travail. Cet ensemble de tensions se manifeste lorsque certains enseignants s'accordent préséance en vertu de l'ancienneté sur des aspects non traités par la

³⁰ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

convention collective, ou carrément en infraction à la convention collective. À l'intérieur de ces dimensions, les tensions relevées par les experts rencontrés sont liées à des thèmes concrets de la réalité du travail.

Le premier élément soulevé de manière consensuelle par les acteurs concerne les interactions entre les enseignants jeunes et âgés. Il vient valider un trait des Y rapporté par Carol Alain (2008). Ce trait, des Y qu'il avait alors nommé le « faire savoir », est au premier plan des tensions entre les enseignants. Il est ressorti dans l'ensemble des entrevues que les jeunes enseignants accordent beaucoup moins d'importance à l'expérience que leurs prédécesseurs.

Selon l'ensemble des experts du milieu rencontrés, ce trait qu'ils ont nommé le syndrome du « super prof » n'est pas un phénomène qui est exclusif à la génération Y. Or, il y est significativement plus présent chez ces derniers que dans les générations qui les ont précédés. Tous les interlocuteurs de la génération Y corroborent d'ailleurs cet état de fait. De plus, tous les interlocuteurs avancent qu'il n'y a plus de respect envers l'expérience. Ils confirment certains cas où l'enseignant ayant accumulé moins d'ancienneté va revendiquer le poste d'un enseignant plus ancien. L'enseignant ayant cumulé le moins d'ancienneté justifie alors ce geste par le fait qu'il est plus compétent et mieux formé que le détenteur du poste. Ce comportement peut être supporté par certaines directions d'établissements.

Des fois on rentre dans notre école et les plus vieux se font regarder de travers parce qu'ils ont des belles tâches. Les jeunes enseignants se pensent un peu tout permis dans le sens où ça leur prend ça maintenant, on sort de l'université, on connaît tout et pas vous³¹.

Selon les participants, l'ancienneté a longtemps été un critère d'or dans les milieux de travail du secteur de l'enseignement³². Il fut un temps où l'ancienneté hiérarchisait plusieurs aspects du travail non couverts par la convention collective allant de l'attribution des locaux en passant par les tâches et même jusqu'au choix du bureau de travail³³.

L'ancienneté avant primait sur tout. Les tâches, les locaux, jusqu'à la chaise où tu t'assoies. Aujourd'hui, ce n'est sur rien. Ça a changé dans les vingt dernières années³⁴.

En résumé, les participants considèrent qu'il y a eu un changement dans l'équilibre entre l'équité en milieu de travail et l'ancienneté. Cela est d'ailleurs directement en lien avec la prochaine section.

³¹ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

³² Entrevue réalisée le 16 juin 2011

³³ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

³⁴ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

3.3.1 Les tensions autour de l'ancienneté et l'équité dans le partage des tâches et responsabilités et la réduction volontaire de temps de travail

Les jeunes enseignants ont beaucoup plus de difficulté avec cette règle implicite traditionnellement incontestée dans les écoles où l'ancienneté est un critère d'or. Ils souhaitent d'abord être traités avec équité et par la suite, de manière quasi consensuelle, ils acceptent l'application de l'ancienneté³⁵. Pour certains enseignants plus expérimentés, ces revendications émises par les plus jeunes peuvent créer certaines frustrations. Dans les Syndicats A et B, les nouveaux arrivants bénéficient d'un contexte d'accès à l'emploi qui est comparable à celui vécu par la première vague de baby-boomers qui prennent leur retraite et qui laissent place à la relève. Cette réduction au minimum, voire cette absence de période de précarité peut servir de justification à certains enseignants plus expérimentés pour laisser des tâches inéquitables aux plus jeunes.

Ce qu'on entend aussi souvent, c'est que les jeunes enseignants, contrairement aux groupes d'enseignants plus expérimentés, n'ont pas connu de précarité. Ils sont sortis de l'université et ils ont leur poste immédiatement, comme dans les années 1960. Alors on entend des enseignants plus âgés qui ont vécu la précarité que les jeunes sont des bébés gâtés, qu'ils ne devraient pas chialer et respecter les applications communes de l'ancienneté, donc ils devraient commencer par manger de la merde. Parce qu'ils n'ont pas eu de précarité qui vient avec la carrière d'enseignant³⁶.

Dans l'ensemble des ententes locales, l'ancienneté prévaut pour l'ordre d'accès aux postes. Par contre, les interlocuteurs ont constaté que les enseignants appliquent également l'ancienneté comme premier critère lors du partage des tâches et responsabilités alors que l'équité entre les tâches doit être le premier critère appliqué. Cette étape du processus de mouvement de main d'œuvre, soit la répartition du travail, s'effectue au niveau de l'école au préscolaire primaire et des départements au secondaire. Bien que la notion d'équité soit présente aux articles 5-3.21 des conventions collectives locales, certains enseignants s'attribuent une prérogative sur la base de leur ancienneté, faisant de la répartition des tâches une application d'ancienneté relative.

Ce qu'on a vu, c'est par exemple le prof le plus ancien du département de math faire une tâche où il prend les groupes enrichis de 4^e et 5^e secondaire. Il sait que c'est lui qui va avoir cette tâche-là alors il se donne le droit de choisir ce qu'il veut comme tâche. Ça fait en sorte que le dernier enseignant qui avait un poste en math dans ce département-là se ramassait souvent avec math en cheminement particulier en secondaire 1 ou ça court sur les bureaux³⁷.

Au fond, ce qu'on a fait dire à l'ancienneté c'est : quand tu es le plus vieux, tu prends le meilleur et quand tu es plus jeune, tu prends la merde. C'est un apprentissage qui est difficile pas mal

³⁵ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

³⁶ Entrevue réalisée le 16 juin 2012

³⁷ Entrevue réalisée le 16 juin 2011.

dans un nouvel environnement de travail. Il a aussi fallu défaire cette espèce de mentalité selon laquelle l'équité se retrouve dans le fait qu'un jour tout jeune se retrouve au haut de la liste et lui aussi il va pouvoir faire ça, prendre le meilleur et laisser la marde aux plus jeunes. Est-ce que ça a du bon sens? Selon moi ça n'en a jamais eu [...] Ce concept selon lequel quand je suis le plus vieux j'ai le meilleur et quand je suis plus jeune, je prends la scrap ne devrait pas exister et le syndicat n'aurait jamais dû être le protecteur de cette pratique³⁸.

Les experts du Syndicat B admettent que malgré le fait qu'ils mettent l'accent sur la notion d'équité dans le partage des tâches par l'éducation syndicale, il reste certaines écoles ou départements qui ne veulent rien savoir de l'équité³⁹. Cela a un impact sur le comportement de certains enseignants à statut précaire. Il a été soulevé que certains enseignants refusent d'accéder à un poste permanent pour ne pas se voir attribuer une tâche inéquitable une fois devenue l'enseignant permanent le moins ancien dans un département ou une école.

Néanmoins, les experts du Syndicat B jugent que les enseignants sont de plus en plus conscientisés à cette problématique. Pour les interlocuteurs, il y a un lien direct entre l'emphase que le syndicat a mis sur le critère d'équité dans la répartition des tâches et des responsabilités et la diminution des tensions émanant d'applications de l'ancienneté⁴⁰. Depuis les trois dernières années, les exécutants du Syndicat B liés à la Commission scolaire 2 affirment avoir fait énormément d'éducation syndicale à ce sujet⁴¹. Répartir les tâches équitablement prend parfois la forme d'un réel changement de culture, particulièrement pour les enseignants d'expérience, mais l'idée chemine et les tensions s'amenuisent. Dans les milieux où l'éducation syndicale a été faite, on constate que la question de l'équité est entrée dans les mœurs.

Les interlocuteurs du Syndicat C abordent cette problématique sous une perspective bien différente. Ils affirment que dans plusieurs établissements les directions d'écoles tentent de répartir les tâches en fonction des objectifs de réussite des élèves. De plus en plus, la qualité de la pédagogie de l'école est liée au taux de réussite des élèves. Ils citent, le projet de Loi 88 qui incite à améliorer les performances des établissements au niveau du taux de réussite. Les participants précisent que dans ce contexte, les directions attribuent la responsabilité de la réussite des élèves aux examens du MELS⁴² à un enseignant en qui elles ont confiance ou qu'elles préfèrent. Dans un contexte comme celui du Syndicat C où les enseignants se retrouvent souvent

³⁸ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

³⁹ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

⁴⁰ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

⁴¹ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

⁴² Ministère de l'Éducation des Loisirs et du Sport.

dans de petits établissements scolaires avec un choix de tâches restreint, cette iniquité peut être suffisante pour influencer considérablement le reste des tâches pour les enseignants d'un département ou d'une école.

Une autre source de tension autour de l'ancienneté concerne les réductions volontaires du temps de travail. Tout comme dans la section précédente, ces tensions prennent forme dans un contexte où l'ancienneté domine l'équité dans la répartition des tâches. Il est arrivé que l'enseignant qui utilise la réduction volontaire du temps de travail saisisse cette opportunité afin de se constituer une tâche inéquitable⁴³. Ce phénomène se limite cependant au primaire. Par exemple, l'enseignant titulaire peut envisager placer le plus de leçons de mathématiques et de français possible dans une période restreinte de temps tel que rapporté par les interlocuteurs du Syndicat B⁴⁴. Cette manœuvre fait en sorte que l'enseignant embauché pour compléter la tâche de l'enseignant bénéficiaire d'une réduction du temps de travail se retrouve à faire presque exclusivement certaines matières telles que les mathématiques et le français de manière intensive pendant une courte période de temps.

Dans le but de mettre fin à cette pratique, le Syndicat B est intervenu en soutenant que cela brimait le bien-être des élèves. Cette source de tension n'est plus censée exister actuellement dans les établissements scolaires du Syndicat B. Par contre, comme en conviennent les participants, il y a toujours quelques contrevenants. Dans les Syndicats A et C, où cette pratique est toujours permise, les interlocuteurs soutiennent que cette pratique génère beaucoup de tensions entre les enseignants.

3.3.2 Les applications de l'ancienneté et les pratiques complémentaires de gestion

Certaines pratiques de gestion visant à contourner les applications de l'ancienneté existent dans les commissions scolaires. Il a été possible de constater que les manœuvres utilisées pour contourner l'ancienneté sont généralement les mêmes dans tous les environnements étudiés. Il n'y a pas de statistique disponible quant à la proportion de contrats octroyés par ancienneté sur l'ensemble des contrats et postes disponibles. Tous les interlocuteurs affirment que les tensions qui émanent de ce type de pratiques sont particulièrement intenses, dû au caractère intentionnel de contournement d'une règle d'équité par l'employeur.

3.3.2.1 *Déclaration des congés de maternité*

Une pratique de gestion visant à contourner l'ancienneté se situe au niveau du moment de l'annonce d'un congé de maternité à la direction. Plusieurs ententes locales restent silencieuses quant à l'octroi de contrat après les séances d'attribution qui ont lieu à la fin de mois de juin ou au début du mois de juillet prévu aux articles 5-3.17 des ententes locales. Dans l'ensemble des entrevues menées, les interlocuteurs rapportent que

⁴³ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

⁴⁴ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

certaines directions d'établissements sollicitent les enseignantes afin que ces dernières annoncent leur prochain départ à cause d'une maternité après les séances d'attribution des contrats de 70% de tâche et plus, qui sont considérés comme des tâches à temps plein⁴⁵. Les contrats dégagés peuvent alors être octroyés à la discrétion de l'employeur. Le potentiel de cette pratique reste limité par le nombre restreint de contrats qu'elle permet d'octroyer annuellement⁴⁶. Cette logique est également présente avec l'annonce de départs à la retraite⁴⁷. Le Syndicat A a cependant remédié à cette problématique lors de sa dernière négociation locale. Depuis la mise en application de l'entente locale en 2010, les tâches connues après les séances d'attribution des contrats sont octroyées par ancienneté. Selon les interlocuteurs, en ce qui a trait aux tensions autour de l'ancienneté et cette nouvelle application, il y avait deux réactions possibles⁴⁸. Dans un premier temps, la réaction majoritairement exprimée aux interlocuteurs est celle de plusieurs enseignants satisfaits de pouvoir bénéficier des contrats lorsqu'ils avaient suffisamment d'ancienneté⁴⁹. Dans un deuxième temps, certains enseignants ont été frustrés par ces changements. Selon les interlocuteurs, il s'agissait en grande partie d'enseignants qui auraient eu l'opportunité de bénéficier de l'arbitraire patronal dans l'octroi de contrats⁵⁰. Enfin, le groupe qui a réagi vivement à ce changement est celui des directions d'établissement qui perdaient alors une manière de contourner le processus normal d'octroi des postes et des contrats.

3.3.2.2 *Les exigences particulières*

Une autre voie utilisée par les directions d'écoles afin de contourner le concept d'ancienneté est l'utilisation du concept d'exigences particulières qui est présent dans l'entente nationale 2010-2015.

5.3.13 c) 3^e al : Si, pour des raisons exceptionnelles, la commission estime nécessaire d'avoir des exigences particulières, celles-ci doivent être préalablement déterminées après consultation du syndicat. Ces exigences doivent être directement reliées au besoin à combler soit à cause de la clientèle visée (sourde ou sourd, aveugle, etc.), soit à cause de la nature même de la matière à enseigner (cours de violon, natation, etc.). De plus, des exigences particulières ne peuvent être déterminées que si elles sont requises par la commission pour les autres postes identiques. La commission et le syndicat peuvent modifier ou remplacer le présent alinéa⁵¹.

⁴⁵ Entrevues réalisées le 19 mai 2011, 16 juin 2011 et 17 juin 2011.

⁴⁶ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

⁴⁷ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁴⁸ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

⁴⁹ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

⁵⁰ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

⁵¹ Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones. 2011. Entente Nationale 2010-2015 intervenue entre CPNCP et CSQ pour le compte des syndicats d'enseignantes et d'enseignants qu'elle représente. Québec, 4 avril 2011, p.22.

Dans le contexte de l'adaptation scolaire, ce concept d'exigence particulière est fréquemment utilisé pour justifier l'octroi préférentiel de contrats ou de postes à un salarié ayant moins d'ancienneté⁵². Ainsi, dépendamment de la clientèle et de ses difficultés d'apprentissage, le poste peut être octroyé sans égard à l'ancienneté. Par exemple, un poste ayant comme tâche principale de travailler avec des jeunes ayant des déficiences langagières pourrait nécessiter pour la direction d'établissement d'avoir au moins un certain nombre d'années d'expérience avec ce type de clientèle. Or, ces pratiques de gestion suscitent beaucoup de frustration chez les enseignants, mais cela ne se traduit pas en tant que tensions envers l'ancienneté en tant que mode de régulation. L'ensemble des représentants syndicaux rencontrés nous confirme que lorsque l'ancienneté n'est pas appliquée de manière équitable, le comportement habituel des enseignants est d'être frustrés envers la direction et de revendiquer une application « mur à mur » de l'ancienneté⁵³.

3.3.2.3 La prévision des effectifs

Cette pratique de gestion est sans l'ombre d'un doute celle qui a été la plus soulignée par l'ensemble des syndicats participants. Elle prend forme dès la première étape du processus d'affectation de postes et d'attribution de contrats. Le stratagème implique de prévoir à la baisse les besoins en effectifs enseignants pour l'année suivante afin de dégager des contrats qui seront octroyés par les directions d'écoles aux enseignants qu'elles choisissent. Sinon, sans nécessairement créer de nouveaux contrats, les tâches dégagées par les directions d'établissements peuvent être utilisées afin d'enjoliver les contrats préalablement choisis par certains enseignants lors de la séance d'attribution des contrats⁵⁴. Le contrat officiel, celui qui est affiché lors de la séance d'attribution des contrats n'est donc pas celui qui est réellement prévu. Le choix des enseignants est alors biaisé par des ententes individuelles qui surviennent entre les directions d'établissement qui promettent certains enrichissements de contrats à certains enseignants.

Cette tactique de gestion a comme objectif de désintéresser les enseignants qui sont sur la liste de priorités d'emploi à la tâche proposée⁵⁵. Si ces derniers passent outre la tâche présentée, la direction d'établissement peut conclure qu'en absence de candidat intéressé, elle a la prérogative de combler les besoins dans son école sans égard à l'ancienneté.

La direction d'école appelle à la commission scolaire et lui dit qu'elle a huit périodes en français à combler pour l'année prochaine. La commission scolaire appelle les profs pour leur offrir les huit périodes. Quelqu'un de Shawinigan va-tu descendre à La Tuque pour huit périodes de

⁵² Entrevue réalisée le 19 mai 2011, 16 juin 2011, 17 juin 2011.

⁵³ Entrevue réalisée le 19 mai 2011

⁵⁴ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁵⁵ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

français? Non. Par contre, ce qu'elle n'a pas dit, c'est qu'il y a 10 périodes de PPO et qu'en tout c'est une tâche à 22 périodes. Pourquoi la direction a fait ça, parce qu'il y avait quelqu'un à La Tuque qui s'était fait promettre cette tâche-là par la direction? Ce n'est pas qu'elle a conté un mensonge, mais elle a caché la vérité⁵⁶.

Dans certains contextes, les enseignants doivent faire face à une précarité de longue durée lors de leur insertion professionnelle. C'est la situation rapportée par nos interlocuteurs du Syndicat C. Ceux-ci lient le contexte de précarité de longue durée à l'étendue de cette pratique de contournement du processus d'attribution de contrat par ancienneté où l'enseignant sollicite la direction d'établissement à contourner le processus normal d'attribution de contrats.

Nous autres, dans notre école, tu as carrément des occasionnels à temps partiel qui vont se négocier leur tâche pour l'année suivante avec la direction d'établissement⁵⁷.

Ce comportement doit cependant être situé dans un contexte où peu de tâches sont disponibles puisque la commission scolaire vit une baisse de clientèle. Les tâches qui restent disponibles pour les contrats sont considérées tout à fait inintéressantes par les experts rencontrés⁵⁸. Ils attribuent ces comportements beaucoup plus à une logique d'adaptation à la précarité de longue durée qu'à une opposition du concept d'ancienneté⁵⁹.

Ce qui reste à contrat comme tâche, ouff, c'est de la scrap, souvent. Ils le savent. C'est pour ça qu'ils sont souvent portés à aller négocier leur tâche avec leur direction. Encore là, ça dépend de la taille de l'école. Dans les petites écoles, c'est pire. Dans les plus grandes, ça paraît moins⁶⁰.

Le syndicat B a déjà fait face à ce type de situation pendant les années 1990. Par contre, ce problème s'est résorbé. Depuis 1998, le syndicat et la Commission scolaire 2 doivent s'entendre quant à la prévision des besoins en terme d'effectifs enseignants en fonction des tâches disponibles⁶¹. Cette entente prévoit que le syndicat doit être informé de la prévision des effectifs enseignants selon le nombre d'inscriptions. Il est donc informé sur le nombre de tâches et leur contenu. Cela permet d'assurer l'application de l'ancienneté dans le

⁵⁶ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁵⁷ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁵⁸ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁵⁹ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁶⁰ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

⁶¹ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

processus d'attribution de contrat. Cet arrangement prévient plusieurs tensions entre le syndicat et la commission scolaire⁶².

Avant la mise en œuvre de cet arrangement, autant la direction des ressources humaines de la commission scolaire que les directions d'établissement pouvaient manœuvrer de manière à cacher certains besoins ou certaines tâches⁶³. Ces dernières étaient alors attribuées unilatéralement par l'employeur après le processus d'affectation de postes et d'attribution de contrats. Cette situation, qui cultivait les tensions entre les enseignants, a pris fin avec l'instauration de l'Annexe B ajouté à l'entente locale qui encadre la gestion des effectifs enseignants. De manière concrète, cela oblige les directions à s'entendre avec le syndicat en ce qui a trait aux besoins pour l'année suivante en fonction de l'ensemble des élèves présents tant au niveau de l'établissement qu'au niveau de la commission scolaire. Le syndicat a donc accès à toute l'information pertinente et peut vérifier si les besoins annoncés concordent avec les postes dégagés. Pour les participants, toute la problématique de manipulation des tâches et des besoins par les directions n'est plus d'actualité, depuis l'application de l'Annexe B. En résumé, à tout moment et pour toutes modifications des besoins pendant le processus d'affectations, le syndicat et la direction doivent s'entendre avant de procéder auprès des enseignants.

3.3.2.4 Les critères de répartition des tâches et les responsabilités des enseignants

Une pratique utilisée par certaines directions d'établissement afin de contourner l'ancienneté réside dans le choix des critères pour répartir les tâches entre les enseignants. Pour l'ensemble des syndicats rencontrés, les ententes locales à l'article 5-3.21 prévoient des consultations auprès du conseil des enseignants. Ces derniers émettent alors des propositions quant à la manière dont ils voudraient que les tâches soient attribuées malgré le fait que dans le droit positif, la définition de consultation consiste à prendre en compte les avis du conseil des enseignants dans ses décisions, cette notion est souvent escamotée par plusieurs directions d'établissement qui font primer leur droit de gérance sur l'obligation de prendre en compte les recommandations des enseignants⁶⁴.

Le problème pour les experts rencontrés est qu'une direction d'école peut considérer le critère d'ancienneté comme égal à celui de préférence de l'enseignant pour la distribution des tâches. Dans les situations où les

⁶² Entrevue réalisée le 16 juin 2011

⁶³ Entrevue réalisée le 16 juin 2011

⁶⁴ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

deux critères ont été en contradiction dans la Commission scolaire 5, celui qui a été appliqué de manière prédominante a été le critère de préférence de l'enseignant⁶⁵.

Afin de remédier à ce problème, les parties locales ont convenu d'inclure des critères pour la distribution des tâches dans l'entente locale. À partir de l'année scolaire 2011-2012, les directions doivent tenir compte d'une série de critères pour effectuer la distribution des tâches. Ces critères doivent être déterminés par les enseignants au niveau de l'école au primaire et des départements au secondaire. En cas de litige, les directions doivent faire la preuve qu'elles ont pris en compte les critères déterminés par les enseignants.

La discussion précédente fait valoir qu'il y a plusieurs pratiques de gestion pour contourner l'ancienneté. Celles-ci prennent naissance surtout au niveau des établissements. Ces tactiques sont souvent récurrentes entre les commissions scolaires couvertes dans le cadre de cette recherche. Elles prennent une importance plus ou moins grande dans le processus normal de mouvement de main d'œuvre en fonction de certains éléments du contexte local. Les directions d'établissement peuvent aussi bien solliciter les enseignants à contourner le processus qu'être sollicité par des enseignants à le contourner.

Conclusion

En résumé, dans le cadre de la présentation des résultats de ce mémoire, nous avons situé que la plupart des matières d'application de l'ancienneté relative sont traitées au niveau local. Ces matières sont d'abord la liste de priorité pour l'octroi de contrats menant à un poste, ensuite, le processus d'affectation et mutation de postes et la répartition des tâches et responsabilités. Ces matières sont traitées à travers la mise en place d'un processus de mouvement de main-d'œuvre dont la structure est commune pour tous les syndicats participants.

Ensuite, nous avons mis en perspective certains traits générationnels avancés dans la littérature avec les résultats des entrevues semi-directifs. Il en est ressorti que les jeunes enseignants ont un préjugé défavorable aux syndicats en entrant sur le marché du travail dû à leur environnement universitaire. Cependant, l'opinion de la plupart des enseignants concernant le syndicat est qu'il constitue un acteur essentiel à la relation d'emploi des enseignants.

Une différence générationnelle a été soulevée au niveau de l'implication syndicale. Selon les experts rencontrés, les jeunes enseignants s'impliquent surtout dans leur école et sont moins sensibles à la mobilisation nationale. Une seconde différence générationnelle développée affirme que les jeunes enseignants revendiquent de manière différente leurs droits. Ils font appel aux syndicats exclusivement pour

⁶⁵ Entrevue réalisée le 17 juin 2011

des questions de droits les touchant personnellement alors que les enseignants des générations précédentes revendiquaient également pour d'autres enseignants. Contrairement à la thèse avancée par le Service de Placement du Collège Maisonneuve, 2005, il n'est pas ressorti que les membres de la génération Y s'opposent au principe d'ancienneté. Les enseignants Y ne rejettent pas les applications de l'ancienneté, mais ils les utilisent de manière différente et demandent un équilibre avec l'équité dans le milieu de travail. Cette demande d'équilibre constitue un changement dans plusieurs milieux de travail et cela peut engendrer des tensions. Ces dernières peuvent provenir des enseignants entre eux ou des pratiques de gestion de l'employeur. Entre les enseignants, les tensions autour des applications de l'ancienneté relative se manifestent sous la forme d'une demande pour une plus grande équité à deux niveaux soit celui de la répartition des tâches et responsabilités et celui de la constitution des contrats lors de réductions volontaires du temps de travail. La deuxième source de tensions émane des pratiques complémentaires de gestion. Elles se manifestent selon les dispositions de l'entente locale lors de la déclaration de congés de maternité ou de départs à la retraite, lors d'élaboration d'exigences particulières pour un poste à combler, lors de la prévision des effectifs par les établissements ou la commission scolaire et des critères de répartition des tâches et responsabilités dans une école ou un département.

CHAPITRE 4

Le chapitre actuel vise à interpréter les résultats des entrevues qui ont été exposés lors du chapitre précédent. Afin de réussir cette analyse, il sera nécessaire de considérer les résultats en fonction du cadre théorique de la recherche. Avant d'entreprendre cette analyse, il est essentiel de rappeler le problème de recherche.

4.1 Rappel du problème de recherche

Dans le chapitre 1, un concept de génération a été présenté. D'une part, nous avons justifié les dimensions de ce concept qui sont pertinentes pour cette recherche. Nous y avons ressorti l'importance que le travail revêt dans l'idée de génération (Heinz, 2001). D'autre part, nous avons démontré le rapport différent que les individus de différentes générations peuvent avoir avec le travail et le syndicalisme. Il a été établi que certains auteurs voient une divergence, voire une opposition, entre ce qu'offre l'ancienneté et ce que souhaitent les nouveaux travailleurs qui font leur entrée sur le marché du travail, selon les caractéristiques générationnelles qui leur sont attribuées (Allain, 2008) (Mercure et Vultur, 2010) (Service de placement du Collège Maisonneuve, 2005). D'un côté se situe un concept qui offre une accumulation de droits par la durée du service continu et qui, intrinsèquement, met en valeur la loyauté organisationnelle. De l'autre côté, une génération Y qui souhaiterait être reconnue selon ses performances et ses compétences par opposition à l'ancienneté (Tableau 4, Annexe A) et qui accorderait moins d'importance au travail lui-même (Mercure et Vultur, 2010). La discussion, que veut susciter ce mémoire, se situe à l'intérieur de ce que Gregor Murray a soulevé concernant la demande des travailleurs d'un nouveau principe de justice en milieu de travail (Gauthier, 2007).

L'ancienneté a été développée lorsque le modèle d'organisation du travail tayloriste était dominant. Aujourd'hui, le concept s'applique dans un contexte du marché du travail beaucoup plus hétérogène. Deux axes de tensions sont développés (Gauthier, 2007). Le premier axe aborde les tensions sous la perspective des changements dans les modes d'organisation du travail qui demande une flexibilité numérique des travailleurs. Dans cette nouvelle configuration, l'ancienneté divise les travailleurs entre ceux qui en bénéficient et ceux qui subissent son application en raison leur statut d'emploi précaire. Le second axe de tensions concerne les demandes des salariés pour l'instauration de nouveaux principes de régulation en milieu de travail (Gauthier, 2007).

Dans le secteur de l'enseignement, la relation que les enseignants peuvent avoir avec le concept d'ancienneté diffère selon la région et la démographie. De plus, par ses différents statuts d'emploi, ce secteur offre un contexte particulier d'organisation du travail et de gestion des enseignants qui est des plus pertinents pour la problématique. C'est pourquoi ce secteur en fait un terrain extraordinaire pour répondre au problème de

recherche : « Quelles sont les tensions dans les applications de l'ancienneté entre les enseignants des différentes générations dans les commissions scolaires? »

4.2 Rappel des limites de la recherche

Bien que les participants aux entrevues de groupe semi-dirigées soient des experts de leur milieu, la taille de l'échantillon demeure une limite importante de cette recherche. De plus, les résultats exprimés sont ceux d'officiers syndicaux uniquement et non ceux de membres du syndicat. C'est pourquoi la généralisation des résultats reste très limitée. Il est également essentiel de rappeler que cette recherche est exploratoire et qu'elle vise à décrire certaines sources de tensions autour de l'ancienneté. Cependant, il reste indéniable que les résultats de cette recherche pourront être utilisés comme points de départ pour de futures recherches.

4.3 Discussions

Trois hypothèses ont été élaborées en réponse à la question de recherche, soit :

1 : Les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées aux caractéristiques psychosociales différentes des travailleurs de la génération Y qui sont défavorables à l'ancienneté.

2 : Les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au fait que les enseignants précaires sont affectés négativement dans leurs conditions de travail.

3 : Les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au manque d'équité dans les applications de l'ancienneté au niveau de l'établissement.

À la lumière des résultats recueillis, nous avons développé une structure d'analyse qui permet de distinguer les tensions autour de l'ancienneté en répondant aux hypothèses soulevées précédemment. Voici la structure choisie afin d'aborder la discussion. Cette structure est liée à la nature des éléments approfondis autour des tensions dans les applications de l'ancienneté entre les enseignants de différentes générations :

4.3.1 Les tensions autour de l'ancienneté liées à l'environnement du syndicat;

4.3.2 Les tensions dans les procédures de mouvement de main d'œuvre et la manière, dont le syndicat et l'employeur y interviennent;

4.3.3 Les tensions autour de l'ancienneté telle qu'appliquée dans les établissements scolaires;

4.3.4 Les tensions autour de l'ancienneté dans une perspective intergénérationnelle;

4.3.1 Les tensions autour de l'ancienneté liées à l'environnement du syndicat

Dans notre définition de l'environnement du syndicat, nous avons considéré les éléments suivants : la perception des experts du climat de travail au niveau de la commission scolaire et des écoles, le contexte démographique régional qui a un impact direct sur le flux d'élèves et le nombre de contrats et de postes disponibles dans la commission scolaire, ainsi que les éléments historiques des relations de travail qui auraient été susceptibles d'avoir un impact sur la relation des enseignants avec l'ancienneté. Nous avons vérifié si certaines tensions autour de l'ancienneté pouvaient varier en fonction du contexte dans lequel nous situons. Ceci dans le but de répondre à la deuxième hypothèse de recherche élaborée qui soutient que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au fait que les jeunes sont affectés négativement dans leurs conditions de travail. Cela se manifeste notamment par le statut du jeune enseignant, précaire en raison d'une durée de service limitée. La littérature relève que le travail est un élément central dans la vie d'un individu (Heinz, 2001) et son insertion professionnelle est une période charnière dans sa vie, ce qui affecte son lien d'attachement au marché du travail (Chauvel, 2002; Baudelot et Establet, 2000). Dans notre échantillon, nous avons des milieux qui devaient composer à des degrés différents avec la précarité en emploi. Ainsi, il a été possible d'analyser si les tensions autour de l'ancienneté pouvaient être accentuées lorsque les enseignants sont dans un contexte où la plupart d'entre eux ont un statut d'emploi précaire pour une longue période.

Dans le cas des Syndicats A et B, les participants considèrent fréquent qu'un enseignant gradué d'une faculté d'éducation a accès un poste ou un contrat dès la fin de ses études, souvent en terminant son dernier stage d'étude. Ces jeunes enseignants n'ont pas à faire face à une longue période de précarité d'emploi. Ils n'ont donc pas de vécu de période de longue durée où ils auraient été défavorisés par une liste de priorités d'emploi dont l'acquisition de droits se fait par l'accumulation de l'ancienneté. Donc, d'entrée de jeu, peu de tensions pouvaient être attribuées à l'environnement dans lequel est appliquée l'ancienneté. Par contre, ce contexte est un élément porteur de tensions entre les enseignants des différentes générations que nous analyserons dans la section 4.3.4.

Contrairement aux Syndicats A et B, le Syndicat C est situé dans une région qui vit une réduction du nombre d'élèves inscrits à la commission scolaire. De plus, une faculté d'éducation est située à proximité et forme une quantité importante d'enseignants. Les finissants en enseignement savent qu'ils peuvent s'attendre à être à statut précaire et à contrat pour une période qui peut aller jusqu'à 12, même 15 ans. Ces finissants qui font le choix de travailler dans ce contexte assument de faire face une insertion professionnelle sous le sigle de la précarité. La période d'insertion professionnelle est reconnu comme étant un moment marquant pour l'individu et sa future relation avec le marché du travail (Chauvel, 2002; Baudelot et Establet, 2000). Bien qu'aucun

comportement de confrontation ou d'opposition envers l'ancienneté n'ait été rapporté, nous avons noté que ce contexte semble favoriser l'élaboration de tactiques visant à contourner l'ancienneté.

Il est ressorti que ce contexte favorise l'établissement de logiques d'action qui ont comme objectif de contourner l'ancienneté. Ces logiques d'action doivent être perçues en tant que des pratiques de gestion puisque l'employeur y participe dans un contexte de subordination entre un cadre et un salarié. L'utilisation de ces pratiques génère des tensions entre les enseignants de différents groupes d'âge. Ces tensions prennent alors place entre des enseignants souvent plus âgés et ayant plus d'ancienneté qui demandent l'application de l'ancienneté. Par contre, à la lumière de ce qui a été relevé aux entrevues des Syndicats A et B, il est possible de dissiper ces tensions par la négociation collective en encadrant davantage les droits de gérance. Ainsi, bien que certains éléments de la littérature considèrent que l'ancienneté tire sa force d'un fait social (Meyer, 1965), il est indéniable que sa force d'application est fondée sur la convention collective et la capacité du syndicat local à obtenir de l'employeur une entente permettant de mieux encadrer l'exercice de son droit de gestion. (Hébert, 1992).

Ainsi, la seconde hypothèse de recherche avance que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au fait que les enseignants précaires sont affectés négativement dans leurs conditions de travail. Ces tensions ne se manifestent par contre pas sous forme de confrontation directe et ouverte envers l'ancienneté. Dans ce contexte, l'employeur invite discrètement ou est sollicité par des salariés à statut précaire à mettre en place des tactiques pour contourner les applications de l'ancienneté dans l'objectif de bénéficier des avantages indus. Ce contexte a été vécu par tous les syndicats participants. Dans le cas des syndicats A et B, les tensions se sont résorbées après que des clauses encadrant davantage les possibilités de contournement de l'ancienneté aient été mises en place. Il semble donc qu'un encadrement par les ententes locales et les négociations collectives soit la clé afin d'assurer une application équitable de l'ancienneté qui diminue les tensions entre les enseignants.

À cet effet, les participants ont soulevé que la génération Y se distingue par le nombre élevé de ses ambassadeurs ayant ce que les participants nomment le "syndrome du super prof" et ce que Carrol Alain nomme le « Je vau » de la génération Y (Alain, 2008). Ce trait peut être analysé dans le contexte de l'élaboration de tactiques de contournement de l'ancienneté. Par contre, davantage de recherches seraient nécessaires afin d'identifier quel est le phénomène en place et de déterminer si ces tactiques sont le fruit de pratiques et de comportements de gestion ou une volonté de la part d'enseignants de contourner l'ancienneté. Ainsi, il n'est pas possible de confirmer ou de rejeter la première hypothèse qui soutient que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées aux caractéristiques psychosociales différentes des travailleurs de la génération Y qui sont défavorables à l'ancienneté.

4.3.2 Les tensions dans les procédures de mouvement de main d'œuvre et la manière dont le syndicat et l'employeur y interviennent.

Il est important de souligner que dans tous les syndicats participants, nous avons constaté une progression constante de l'ancienneté. D'étendre les applications de l'ancienneté est d'ailleurs une demande perpétuelle d'une majorité de membres à travers les négociations collectives. Dans les cas où le syndicat local a réussi à étendre le concept d'ancienneté, deux types de réactions sont apparus. Le premier groupe est satisfait du gain obtenu, car celui-ci permet une application plus équitable de l'ancienneté. Le second groupe, défini comme étant d'importance marginale, est constitué d'individus qui bénéficient des pratiques de gestion qui contournent l'ancienneté. Ces derniers déprécient l'application et le concept d'ancienneté. Ce constat diffère de celui du Service de placement du Collège Maisonneuve qui considérait que la génération Y souhaite un mode de régulation du travail fondé sur la compétence par opposition à l'ancienneté (Service de placement du Collège Maisonneuve, 2005). Ces comportements isolés sont plutôt comme une réaction individualiste face à un mode de régulation dont l'individu ne bénéficie pas nécessairement immédiatement. L'individualisme et la concurrence en raison de l'ancienneté que notait Burawoy (1979) semblerait dépendre du contexte et surtout de la précarité de l'emploi parmi les enseignants. Ce comportement n'est pas associé à une génération particulière. En ce sens, la nature du mode de régulation appliqué revêt une importance moindre. Ce type de tension serait présent à partir du moment où l'on retire à certains individus la capacité de planifier leur poste ainsi que leurs tâches avec leur direction d'établissement sans égard aux règles établies. Cette situation entraîne tout de même certaines logiques d'action qui créent des tensions dans les milieux de travail.

Quatre pratiques de gestion, ayant comme but de contourner les dispositions négociées de l'ancienneté, ont été soulevées :

1. La déclaration des congés de maternité
2. Les exigences particulières
3. La prévision des effectifs
4. Le choix des critères de répartition des tâches et des responsabilités

Cela a été relevé de manière particulièrement aiguë dans le contexte du Syndicat C où plusieurs enseignants sont appelés à vivre une précarité à long terme. Afin de pallier à cette insertion professionnelle ardue, certains enseignants peuvent se négocier informellement une tâche auprès de la direction d'établissement qui peut inciter à l'utilisation de cette pratique. De manière concrète, la direction d'établissement manœuvre afin de dissimuler certains besoins dans son école.

Les enseignants sont souvent au fait de cette pratique et cela peut apporter certaines tensions entre les enseignants causés par un manque d'équité. Il est à noter que cela rejoint entièrement la remise en question

de la deuxième hypothèse. Rappelons que celle-ci lie la précarité et sa durée aux tensions autour de l'ancienneté en considérant l'importance notable accordée à l'insertion professionnelle et au travail (Chauvel, 2002; Baudelot et Establet, 2000; Mercure et Vultur, 2010). La façon dont le syndicat répond à cette problématique est cruciale dans le cadre de sa relation avec ses nouveaux membres puisqu'elle intervient dans une période charnière de leur vie au travail.

Les tensions se manifestent entre certains enseignants qui tentent de contourner le processus formel d'attribution de contrats afin de se négocier une tâche et d'autres enseignants qui déplorent ce manque d'équité dans l'attribution de contrat auprès de l'organisation syndicale. Cela converge avec la troisième hypothèse de recherche qui soutient que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au manque d'équité dans les applications au niveau de l'établissement. Le Syndicat B, lié à la Commission scolaire 2, à la demande de ses membres, a mis un terme à cette pratique lors de sa dernière négociation locale.

Cette observation empirique est complètement paradoxale à ce qui est soutenu par le Service de placement du Collège Maisonneuve (service de placement du Collège Maisonneuve, 2005) selon qui la génération Y souhaite être régulée dans son milieu de travail par la compétence en opposition à l'ancienneté. Ce constat est également contraire à ce qu'avance la première hypothèse de recherche, selon laquelle les tensions autour de l'ancienneté sont liées aux caractéristiques différentes des travailleurs de la génération Y qui sont défavorables à l'ancienneté (Gauthier, 2008; Allain, 2008).

Les tensions, que développent ces pratiques de gestion, ont tout de même un impact sur le milieu de travail. Il ressort que la non-application ou l'application partielle d'un principe d'ancienneté peut créer des tensions entre les enseignants. Cela est susceptible d'avoir un impact sur la solidarité syndicale en milieu de travail. Contrairement à ce que soutient Michael Burawoy, l'ancienneté, lorsqu'appliquée équitablement, n'affecte pas la solidarité entre les enseignants (Burawoy, 1979). D'ailleurs, le remède désiré par la majorité des enseignants dans ce contexte est de demander une application plus entendue de l'ancienneté ce qui contredit l'idée que l'ancienneté soit un contexte auquel les gens s'opposent collectivement. Il a même été relevé qu'une application plus stricte de l'ancienneté, tel qu'abordée dans le cas du Syndicat B, diminue les tensions entre les enseignants. Par contre, lorsqu'appliquée partiellement, l'ancienneté est à même de devenir un amalgame de droits individuels en rapports collectifs de travail et cela peut affecter l'unité syndicale, tel que le soutient Michael Burawoy (Burawoy, 1979). Le contexte devient différent pour ce qui a trait aux applications de l'ancienneté dans les établissements scolaires où l'interprétation des notions d'équité et d'ancienneté peut parfois avoir de la difficulté à se concilier. En contre partie, il est important de rappeler que cet environnement était la situation vécue dans un seul syndicat participant. La portée d'une possible généralisation est donc très

limitée et des recherches futures qui feront participer les membres du syndicat seront nécessaires pour améliorer la portée de ces résultats.

4.3.3 Les tensions autour de l'ancienneté telle qu'appliquée dans les établissements scolaires

Dans le cadre de cette analyse, il est important de distinguer l'application de l'ancienneté prévue par l'entente locale et celle qui est réellement appliquée par les enseignants dans les établissements scolaires. Il est ressorti, de l'ensemble des entrevues, qu'il y a des différences importantes entre ce qui est prévu aux tables de négociations locales et ce qui est appliqué au quotidien dans les établissements. Ce décalage intervient sous deux aspects :

1. L'équité dans le partage des tâches et des responsabilités
2. L'équité dans la réduction volontaire du temps de travail

Il est à noter que dans le cas des deux éléments ressortis, ces pratiques découlent de comportements d'enseignants de différentes générations qui agissent selon leur conception de l'équité et de l'ancienneté en milieu de travail. Le premier aspect soulevé constitue le tronc des tensions autour de l'ancienneté entre les enseignants dans l'ensemble des entrevues menées. Certains enseignants étendent l'ancienneté relative à l'exercice de partage des tâches et des responsabilités, ce qui a pour effet de créer des tâches inéquitables pour les jeunes enseignants. Bien que cette pratique ne soit pas prévue aux ententes locales, et qu'il est donc impossible d'en définir le développement, dans tous les cas, les experts rencontrés reconnaissent que cette pratique était traditionnellement présente et tolérée dans la culture des syndicats locaux. Tous les syndicats participants travaillent d'ailleurs à éduquer les enseignants à ce sujet. Cette pratique crée un clivage entre les enseignants. Cela appuie la thèse de Burawoy, selon qui l'utilisation de l'ancienneté comme une panoplie de droits individuels nuit à la solidarité et au rapport de force du syndicat (Burawoy, 1979).

Ce constat appuie la troisième hypothèse de recherche qui soutient que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au manque d'équité au niveau de l'établissement. Cette application partielle des dispositions d'ancienneté ne suscite pas d'animosité envers le concept lui-même. Ce décalage entre les ententes négociées et l'application réelle développe les tensions entre les enseignants autour de l'ancienneté en amplifiant le concept en tant que droit individuel et affectant du même coup l'unité syndicale (Burawoy, 1979). Aux suites de la présentation des résultats, nous constatons que la question transcende la question de l'articulation ou de l'opposition des principes d'ancienneté et d'équité en milieu de travail. La question de la perception générationnelle de l'équité doit être soulevée.

Il est rapporté par l'ensemble des participants que le comportement consistant à étendre, aux postes et aux contrats, l'application de l'ancienneté relative au partage des tâches fait partie de la culture organisationnelle de certains milieux. Cette pratique est aujourd'hui très contestée, autant par les jeunes enseignants que par les syndicats participants. Cependant, il serait pertinent, dans le cadre de futures recherches, de comprendre la dynamique de cette contestation afin d'en savoir les fondements. Ainsi, il nous semble impossible de confirmer la première hypothèse de recherche qui soutient que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées aux caractéristiques psychosociales différentes des travailleurs de la génération Y qui sont défavorables à l'ancienneté.

4.3.4 Les tensions autour de l'ancienneté selon une perspective intergénérationnelle

Aucune information n'est ressortie disant que les enseignants de la génération Y remettent en question l'ancienneté dans leur milieu de travail ou l'opposeraient à un autre mode de régulation tel que la compétence comme le suggère la littérature (Gauthier, 2008; Paré, 2001; Pérel, 2000; Service de placement du Collège Maisonneuve, 2005). Par contre, une différence générationnelle fait consensus entre les participants quant à l'utilisation des droits prévus à la convention collective et particulièrement l'ancienneté. Alors que les enseignants des générations précédentes prônaient et revendiquaient une application collective de l'ancienneté, il apparaît que les enseignants de la génération Y, lorsqu'ils revendiquent, le font pour leur bénéfice individuel exclusivement.

Bien que cette recherche exploratoire fasse intervenir un nombre limité de participants, tous confirment que les enseignants de la génération Y sont toujours enclins à faire valoir l'ancienneté, individuellement plutôt que collectivement, en tant que concept d'application légitime dans leur milieu de travail. Ces résultats viennent donc remettre en question la première hypothèse de recherche selon laquelle les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées aux caractéristiques psychosociales différentes des travailleurs de la génération Y qui sont défavorables à l'ancienneté. Par contre, il peut être possible de valider certaines caractéristiques attribuées à la génération Y.

La caractéristique générationnelle « je veux » attribuée à la génération Y dans la littérature a été relevée comme étant une source de tensions entre les enseignants de différentes générations (Allain, 2008). Cette caractéristique générationnelle a d'ailleurs été soulevée par tous les responsables syndicaux participants. Il ressort des entrevues que cette caractéristique est susceptible de créer des tensions autour de l'ancienneté puisque les enseignants Y sont plus critiques envers la prestation de travail de leurs aînés.

Nous avons constaté dans l'ensemble des entrevues une différence dans la perception et la définition de l'équité entre deux écoles de pensée. La première école de pensée définit l'équité à partir d'une perspective

sur la carrière de l'enseignant. Ce groupe soutient souvent avoir évolué dans un contexte où l'ancienneté dominait. Ils perçoivent que l'ancienneté relative doit s'appliquer et s'acquérir tout au long d'une carrière telle qu'ils ont connu dans leur insertion professionnelle. Cela converge avec les constats et arguments avancés par la littérature concernant les conséquences de la période d'insertion professionnelle difficile qu'ont vécu un grand nombre de membres de la génération X (Gauthier, 2008; Fleury, 2008; Statistique Canada, 2002)

Ce discours rencontre une opposition de la seconde école de pensée en la matière qui perçoit et définit l'équité d'une perspective annuelle. Selon ses partisans, l'équité doit être appliquée à chaque année entre les enseignants à plusieurs aspects du travail tel que la répartition des tâches. Cette école de pensée est supportée par l'ensemble des syndicats locaux rencontrés, qui travaillent activement à développer ce type d'application avec les délégués dans les écoles. Ce discours s'oppose à une école de pensée qui adopte une perspective de carrière le jugeant inéquitable selon leur définition annuelle de l'équité.

Selon les responsables syndicaux, la solution afin d'éviter les conflits entre les enseignants de différentes générations semble être l'éducation syndicale constante sur des sujets bien précis concernant les applications de l'ancienneté. Bien que les ententes locales prévoient des mécanismes où la répartition des tâches doit émaner de résolutions collectives équitables annuellement, il reste des milieux de travail où les enseignants décident d'appliquer l'équité et l'ancienneté d'une perspective de carrière. Bien que la généralisation des résultats de cette recherche exploratoire soit limitée, il est à propos de souligner que ces résultats soutiennent la thèse soutenue par Michael Burawoy. Cette dernière avance que le droit de travailler doit s'appliquer selon des résolutions collectives plutôt qu'individuelles, sans quoi cela affecte la solidarité entre les travailleurs en créant un amalgame de droits individuels au sein des rapports collectifs de travail (Burawoy, 1979). Ces résultats appuient la troisième hypothèse de recherche selon laquelle les tensions autour du concept d'ancienneté entre les enseignants de différentes générations sont liées au manque d'équité au niveau de l'établissement.

Conclusion

Aux suites de l'analyse de cette recherche exploratoire, il est clair que le concept d'ancienneté est toujours le mode de régulation primé par les enseignants dans les établissements scolaires. Aucune information n'a été soulevée à l'effet que les jeunes enseignants véhiculent ou encouragent une quelconque animosité envers le concept d'ancienneté. Cela diverge avec la littérature dominante au sujet de la génération Y et de ses caractéristiques (Gauthier, 2008; Allain, 2008; Service de Placement du Collège Maisonneuve, 2005). Ainsi la première hypothèse de recherche doit être remise en question.

Il n'a pas été soulevé qu'il y ait une différence de perception de l'ancienneté en fonction du statut d'emploi précaire ou de la durée de la période de précarité. Cet élément contredit la seconde hypothèse de recherche. Par contre, cette précarité a un impact sur la solidarité parmi les enseignants tel que la littérature le rapporte (Burawoy, 1979)

Nous avons constaté une différence dans la définition de cette demande d'équité entre les enseignants. Nous avons dégagé deux courants de pensée. Le premier définit l'ancienneté d'une perspective de carrière de l'enseignant où les droits et avantages s'acquièrent tout au long de celle-ci. Le second définit l'équité d'une perspective annuelle. Ces résultats convergent partiellement avec la troisième hypothèse de recherche qui affirme que les tensions autour du concept d'ancienneté sont liées au manque d'équité dans les applications de l'ancienneté au niveau de l'établissement. Par contre, ce serait une erreur d'opposer l'équité à l'ancienneté. Les tensions soulevées, bien qu'elles concernent la notion d'équité, ne proviennent pas d'un manque d'équité dans les applications de l'ancienneté. Les résultats font état d'un changement dans la définition de ce qu'est une application équitable de l'ancienneté.

Conclusion générale

En faisant un retour sur les chapitres de ce mémoire, nous avons d'abord constaté dans le Chapitre 1 qu'il y a un décalage entre les applications de l'ancienneté et les caractéristiques psychosociales attribuées à la génération Y. Nous nous sommes appuyés sur ce constat afin d'élaborer la question de recherche de ce mémoire. Nous avons ensuite choisi une méthode de recherche et une approche qui favoriseraient une collecte de données riche dans un contexte de recherche exploratoire. Au troisième chapitre, nous avons regroupé les données amassées lors des entrevues afin de les comparer selon la méthodologie choisie. Le Chapitre 4 s'est acharné à développer l'analyse autour de la problématique en mettant en perspective les résultats obtenus avec la littérature étalée au premier chapitre. Les conclusions de ce mémoire sont scientifiquement très pertinentes puisqu'elles alimentent une discussion essentielle ciblée par la communauté scientifique selon laquelle il est primordial d'entamer un débat autour de l'ancienneté (Gauthier, 2007). Les résultats de ce mémoire proposent un affinement de la compréhension des tensions autour de l'ancienneté qui permet de s'élever par rapport au débat populaire actuel, pour ou contre l'ancienneté en milieu de travail. Les recherches futures qui auront comme objet l'ancienneté pourront considérer que l'ancienneté peut emprunter différents chemins pour atteindre l'équité dont la définition semble changer entre les générations en fonction des événements marquants de leur vie professionnelle. Il serait extrêmement pertinent de recueillir la réflexion d'enseignants de la génération Y qui vivent différents contextes d'insertion professionnelle afin d'appuyer cette recherche. De plus, il serait approprié d'analyser, lors de recherches futures, la perception des jeunes en général quant à plusieurs concepts présents dans les rapports collectifs de travail. Dans un contexte où la notion d'équité elle-même vit un changement, un travail d'analyse des différents concepts d'application doit être considéré afin de s'assurer que les jeunes travailleurs adhèrent à ceux-ci. Cette connaissance est nécessairement le premier point d'ancrage pour une adaptation des organisations syndicales à leurs jeunes membres qui ont une approche différente envers le syndicat et les concepts qui s'y rattachent.

Bibliographie

Périodiques

- ANADÓN, Marta. 2006. « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? ». *Recherche Qualitative*, Hors Série (5), 26-37.
- HEBERT, Jean-Philippe. 2013. « Quel impact a l'enseignement universitaire sur le syndicalisme? ». *Nouvelle CSQ printemps* 2013, 17.
- DULUDE, Louise. 1997. « Seniority and Employment Equity for Women ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52 (1), p. 223-227.
- Finance Québec. 2004. « Analyse et conjoncture économiques ». *Le secteur du suivi et prévision de l'économie et des revenus budgétaire*, 1 (7), 1-6.
- GAUTHIER, Johanne. 2007. « L'ancienneté en milieu de travail : regard sur ses applications et ses défis actuels ». *Regards sur le travail*, 3 (3), 2-23.
- HAMEL, Jacques. 2003. « Pour une vue longitudinale sur les jeunes et le travail ». *Cahiers internationaux de sociologie*, 115. 255-268.
- Institut de la statistique du Québec. 2007. « Portrait des principaux indicateurs du marché du travail 1998-2006 ». *Annuaire Québécois des statistiques du travail*, 3 (1), 279 p.
- LESSARD, Claude et Maurice TARDIF. 1998. « La profession enseignante au Québec (1945-1990) : histoire, structure, système ». *Revue française de pédagogie*. 125 (1), 156-158.
- MAROTTE, Josée. 2006. « Le principe d'ancienneté dans les conventions collectives au Québec ». *Regards sur le travail*, 3 (6), 2-12.
- PERIVOLAROPOULOU, Nia. 1992. « Mannheim et sa génération ». *Mil neuf cent*, 10, 165-186.
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. 1993. « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 48 (1), 3-55.
- SAUVÉ, Mathieu-Robert. 2004. « Un gros x sur l'histoire ». *Arguments*, 6 (2), 62-71.
- VALLÉE, Guylaine. 1995. « La nature juridique de l'ancienneté en droit du travail. Une comparaison des droits québécois et français ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50 (2), 259-296.
- VULTUR, Mircea. 2003. « Le chômage des jeunes au Québec et au Canada : tendance et caractéristique ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58 (2), 232-257.
- WILLIAM J. Cunningham. 1913. « The Locomotive Engineers Arbitration : Its Antecedents and its Outcome ». *Quarterly Journal of Economics*, 27 (2), 263-294.

Livres sous la direction/Chapitre de livre/tableau à l'intérieur d'un document

BERNIER, Léon. 1986. « Tant qu'ils choisiront de vieillir... ». *Une société des jeunes*. F, Dumont, dir. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture, 29-41.

HEINZ, Walter R. 2001. « Work and the life Course : A Cosmopolitan-Local Perspective ». *Restructuring work and the life course*. V.W. Marshall, W.R. Heinz et H. Krüger A. Verma, dir. Toronto : University of Toronto Press. 3-22.

MERCURE, Daniel. 2001. « Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi : du fordisme à l'implantation flexible ». *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*. G. Laflamme, P. Verge, R. Blouin, F. Morin et J, Bernier, dir. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 5-20.

MEYERS, Frederic. 1965. « The analytic Meaning of Seniority ». *Proceedings of eighteenth annual winter meeting, December 28-29*. Industrial Relations Research Association. New York, 390 p.

YATES, Charlotte. 2006. « Women are key to union renewal: Lessons from the Canadian labour movement ». *Paths to union renewal: Canadian experiences*. K, Pradeep et C Schenk, dir. Peterborough : Broadview press. 103-112.

Sites web

- Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). 2012. *Taux de chômage selon le secteur économique, 2012*, Québec : [http://ge.cirano.qc.ca/tab/chomage/taux de chômage par industrie selon la juridiction 2010](http://ge.cirano.qc.ca/tab/chomage/taux_de_chomage_par_industrie_selon_la_jurisdiction_2010) (page consultée le 29 janvier 2014)
- GRÉGOIRE, Isabelle. 2008. *Génération pognon*. L'actualité, http://www.lactualite.com/20080821_143748_24652, (page consultée le 23 janvier 2012).
- Institut de la statistique du Québec. 2010. *Taux de natalité, de mortalité et d'accroissement, Québec, 1971-2010*. Gouvernement du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/struc_poplt/1p2.htm, (Page consultée le 5 juin 2011).
- Institut de la statistique du Québec. 2011a. *Naissance et Taux de natalité, Québec, 1910-2010*. Gouvernement du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_decès/naissance/401.htm, (Page consultée le 5 juin 2011).
- Institut de la statistique du Québec. 2011b. *2011 : Population Totale*. Gouvernement du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_decès/naissance/401.htm, (Page consultée le 5 juin 2011).
- Institut de la statistique du Québec. 2011c. *1971 : Population Totale*. Gouvernement du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_decès/naissance/401.htm, (Page consultée le 5 juin 2011).
- Institut de la statistique du Québec. 2012. *Taux de chômage selon le groupe d'âge et selon le sexe, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2010*. Gouvernement du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/c002_1976-2011.htm, (Page consultée le 21 août 2012).
- Ministère de la Famille, des Loisirs et des sports. 2009. *Indicateurs de l'éducation*, Québec : Gouvernement du Québec, http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SI_CA/DRSI/IndicateursEducation2009.pdf, (Page consultée le 5 juin 2011).
- Service de placement du Collège Maisonneuve. 2005. *Profil de nos finissants*, http://ariane.ulaval.ca/web2/tramp2.exe/log_in?sttting_key=french, (Page consultée le 2 juin 2011).
- Statistique Canada. 2002. *Taux de chômage en % selon le groupe d'âge, Canada, 1976-2002. Enquête sur la population active*. Gouvernement du Canada, <http://www5.statcan.gc.ca/olc-cel/olc.action?ObjId=71F0004X2002000&ObjType=46&lang=fr>. (Page consultée le 21 août 2012).

Statistique Canada. 2009. « Caractéristiques de la population active, selon le sexe, 1998-2008 ». *Coup d'œil sur le Canada 2009*. Gouvernement du Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-581-x/12-581-x2008001-fra.pdf>. (Page consultée le 2 juin 2011).

Statistique Canada. 2014. « Estimation selon le sexe et le groupe d'âge détaillé ». *Enquête sur la population active*. Gouvernement du Canada, <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05?lang=fra&id=2820002> (Page consultée le 29 janvier 2014).

Ouvrages généraux

- ALLAIN, Carol. 2008. *Génération Y : Qui sont-ils, comment les aborder ?*. Montréal : Les éditions Logiques. 205 p.
- ATTIAS-DONFUT, Claudine. 1988. *L'empreinte du temps. Sociologie des générations*. Paris : Presses Universitaires de France, 249 p.
- BAUDELLOT, Christian et Roger ESTABLET. 2000. *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*. Paris : Édition du seuil. 219 p.
- BERGERON, Jean-Guy et Renaud PAQUET. 2006. *La négociation collective*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 228 p.
- BERGERON, Jean-Guy et Renaud PAQUET. 2011. *La négociation collective*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 240 p.
- BURAWOY, Michael. 1979. *Manufacturing consent : changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago : University of Chicago Press. 267 p.
- Centrale de l'enseignement du Québec. 1984. *Origine et développement de la CEQ: origine de la CIC-CEQ, 1936-1969 : la CEQ d'aujourd'hui, 1970-1984*. Centrale de l'enseignement du Québec. 54 p.
- Centrale des syndicats du Québec. 2008. *La précarité à la CSQ : la face cachée des transformations du marché du travail et des conditions de travail!*. Centrale de l'enseignement du Québec. 47 p.
- CHAUVÉL, Louis. 2002. *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*. Paris : Presses Universitaire de France. 301 p.
- DÉPELTEAU, François. 2000. *La démarché d'une recherche en sciences humaines*. Québec : De Boeck Université, 417 p.
- DION, Gérard. 1986. *Le Dictionnaire Canadien des relations de travail*. Québec: Les Presses de l'Université Laval. 993 p.
- DUCHESNE, Louis. 2001. *La situation démographique du Québec. Bilan 2001*. Québec: Gouvernement du Québec, Institut de la statistique. 276 p.
- FLEURY, Charles. 2008. *Génération lyrique et Génération X: Parcours de jeunesses de deux générations au Québec*. Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 582 p.
- GAUTHIER, Benoît. 2009. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données 5e édition*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 767 p.

- GAUTHIER, Madeleine. 2008. *Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y. Bilan raisonné de la littérature*. Québec : Observatoire Jeune et Société, Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société. 67 p.
- HÉBERT, Gérard. 1992. *Traité de négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur Ltée. 1242 p.
- LINTEAU, Paul-André, René DUROCHER, Jean-Claude ROBERT et François RICARD. 1989. *Histoire du Québec contemporain : le Québec depuis 1960. Tome 2*. Montréal : Boréal. 632 p.
- MERCURE, Daniel. et Mircea VULTUR. 2010. *La signification du travail : Nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec*. Québec : Les Presses de l'université Laval. 290 p.
- MURRAY, Gregor et Marie-Laure MORIN et Isabel DA COSTA. 1996. *L'état des relations professionnelles, tradition et perspective de recherche*. Québec: Les Presses de l'Université Laval. 615 p.
- MURRAY, Gregor, Jacques BÉLANGER, Anthony GILES et Paul-André Lapointe. 2004. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*. Québec: Les Presses de l'Université Laval. 261 p.
- PARÉ, Guy. 2001. *Génération internet : La prochaine grande génération*. Montréal : CIRANO éditions. 49 p
- PAYEUR, Christian. 1989. *L'autre école, la réalité des professionnelles et professionnels*. Sainte-Foy : Centrale de l'enseignement du Québec. 38 p.
- PRÉEL, Bernard. 2000. *Le choc des générations*. Paris : Éditions La Découverte. 262 p.
- QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales 3e éditions*. Paris : Dunod édition. 256 p.
- ROUILLARD, Jacques. 2004. *Le syndicalisme québécois. Deux siècles d'histoire*. Montréal : Boréal. 329 p.
- Yin, Robert K. 1993. *Applications of case of study research*. Newbury Park : Sages Publication. 130 p.

ANNEXE A

Liste des tableaux

Tableau A-1 Taux de chômage selon le groupe d'âge, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2010	82
Tableau A-2 Caractéristiques de la population active, selon le sexe	87
Tableau A-3 Finalité du travail selon les formes générales d'orientation au travail de type expérientiel au Québec.....	88
Tableau A-4 Taux de natalité, de mortalité et d'accroissement, Québec, 1971-2010	89

Tableau A-1

Taux de chômage selon le groupe d'âge, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2010

	Unité	15 à 24 ans	25 à 44 ans	25 à 54 ans	55 ans et plus
1976					
Les deux sexes	%	15,2	6,6	6,3	5
Hommes	%	16,5	5,8	5,6	4,9
Femmes	%	13,7	8,1	7,8	5,4
Écart1	pts de %	-2,8	2,3	2,2	0,5
1977					
Les deux sexes	%	17,5	8,2	7,8	6,7
Hommes	%	18,7	7,3	6,9	6,9
Femmes	%	16,2	9,9	9,5	6
Écart	pts de %	-2,5	2,6	2,6	-0,9
1978					
Les deux sexes	%	17,7	8,9	8,6	7,5
Hommes	%	18,8	8,2	7,9	7,3
Femmes	%	16,4	10,1	10	7,9
Écart	pts de %	-2,4	1,9	2,1	0,6
1979					
Les deux sexes	%	16	7,9	7,6	5,7
Hommes	%	16,7	7	6,7	5,8
Femmes	%	15,3	9,5	9,3	5,6
Écart	pts de %	-1,4	2,5	2,6	-0,2
1980					
Les deux sexes	%	16,7	7,8	7,8	5,9
Hommes	%	17,2	7,6	7,2	5,8
Femmes	%	16,2	8,2	8,7	6,1
Écart	pts de %	-1	0,6	1,5	0,3
1981					
Les deux sexes	%	17	9	8,6	5,9
Hommes	%	18,1	8,1	7,8	6
Femmes	%	15,7	10,3	9,9	5,7
Écart	pts de %	-2,4	2,2	2,1	-0,3
1982					
Les deux sexes	%	22,6	12,4	11,6	8,4
Hommes	%	24,7	12,3	11,4	8,7
Femmes	%	20,2	12,5	11,9	7,8
Écart	pts de %	-4,5	0,2	0,5	-0,9
1983					
Les deux sexes	%	22,3	12,6	11,9	9,5
Hommes	%	24,5	12,6	11,8	9,4

	Unité	15 à 24 ans	25 à 44 ans	25 à 54 ans	55 ans et plus
Femmes	%	19,8	12,5	12,1	9,6
Écart	pts de %	-4,7	-0,1	0,3	0,2
1984					
Les deux sexes	%	19,5	11,9	11,5	9
Hommes	%	20,8	11,8	11,1	9,3
Femmes	%	18	12,1	12	8,5
Écart	pts de %	-2,8	0,3	0,9	-0,8
1985					
Les deux sexes	%	17,5	11,2	10,7	10
Hommes	%	19,2	11,2	10,6	10,4
Femmes	%	15,6	11,3	11	9
Écart	pts de %	-3,6	0,1	0,4	-1,4
1986					
Les deux sexes	%	16,3	10	9,6	9,1
Hommes	%	17,5	9,7	9	8,8
Femmes	%	15	10,5	10,4	9,8
Écart	pts de %	-2,5	0,8	1,4	1
1987					
Les deux sexes	%	14,3	9,5	9,2	7,9
Hommes	%	15,4	9,2	8,8	7,6
Femmes	%	13,1	10	9,8	8,3
Écart	pts de %	-2,3	0,8	1	0,7
1988					
Les deux sexes	%	13	9,2	8,8	7,4
Hommes	%	13,9	8,5	7,9	7,1
Femmes	%	11,9	10	9,9	7,8
Écart	pts de %	-2	1,5	2	0,7
1989					
Les deux sexes	%	13,2	9,4	8,9	7,9
Hommes	%	14,5	9,1	8,5	8,4
Femmes	%	11,7	9,8	9,4	7
Écart	pts de %	-2,8	0,7	0,9	-1,4
1990					
Les deux sexes	%	14,6	9,8	9,7	7,9
Hommes	%	15,5	9,8	9,4	8,3
Femmes	%	13,7	9,8	10,1	7
Écart	pts de %	-1,8	0	0,7	-1,3
1991					
Les deux sexes	%	18,2	11,5	11	10
Hommes	%	21,4	11,7	11	10,6

	Unité	15 à 24 ans	25 à 44 ans	25 à 54 ans	55 ans et plus
Femmes	%	14,7	11,2	11	8,7
Écart	pts de %	-6,7	-0,5	0	-1,9
1992					
Les deux sexes	%	17,7	12,2	11,8	11,4
Hommes	%	20,4	13,2	12,3	11,1
Femmes	%	14,7	11,1	11,1	12,1
Écart	pts de %	-5,7	-2,1	-1,2	1
1993					
Les deux sexes	%	18,8	12,4	12,2	12,5
Hommes	%	21,5	13,1	12,7	11,8
Femmes	%	15,7	11,5	11,5	13,7
Écart	pts de %	-5,8	-1,6	-1,2	1,9
1994					
Les deux sexes	%	16,9	11,8	11,4	11,8
Hommes	%	19	12,6	11,9	12,7
Femmes	%	14,5	10,8	10,8	10,1
Écart	pts de %	-4,5	-1,8	-1,1	-2,6
1995					
Les deux sexes	%	16,1	11	10,5	11,2
Hommes	%	17,2	11,4	10,9	11
Femmes	%	14,8	10,5	10,1	11,7
Écart	pts de %	-2,4	-0,9	-0,8	0,7
1996					
Les deux sexes	%	18,4	11,1	10,7	9,5
Hommes	%	19,3	12	11,3	9,5
Femmes	%	17,3	10	10	9,5
Écart	pts de %	-2	-2	-1,3	0
1997					
Les deux sexes	%	19,3	10,6	10,1	9,6
Hommes	%	20,2	11,6	10,8	9,2
Femmes	%	18,3	9,4	9,2	10,2
Écart	pts de %	-1,9	-2,2	-1,6	1
1998					
Les deux sexes	%	17,3	9,5	9	9,3
Hommes	%	18,5	9,7	9,1	8,5
Femmes	%	16	9,1	8,8	10,7
Écart	pts de %	-2,5	-0,6	-0,3	2,2
1999					
Les deux sexes	%	15,8	8,3	8,1	8,5
Hommes	%	17,1	8,7	8,4	8,1

	Unité	15 à 24 ans	25 à 44 ans	25 à 54 ans	55 ans et plus
Femmes	%	14,3	7,8	7,7	9,2
Écart	pts de %	-2,8	-0,9	-0,7	1,1
2000					
Les deux sexes	%	14	7,6	7,5	7,4
Hommes	%	14,8	8	7,7	6,6
Femmes	%	13	7,1	7,2	8,7
Écart	pts de %	-1,8	-0,9	-0,5	2,1
2001					
Les deux sexes	%	13,8	8,1	7,8	8,2
Hommes	%	15,1	8,4	7,9	7,6
Femmes	%	12,3	7,7	7,7	9,4
Écart	pts de %	-2,8	-0,7	-0,2	1,8
2002					
Les deux sexes	%	13,6	7,9	7,6	8,5
Hommes	%	15,2	8,2	8	8,6
Femmes	%	11,9	7,5	7,2	8,3
Écart	pts de %	-3,3	-0,7	-0,8	-0,3
2003					
Les deux sexes	%	14,1	8,6	8,1	8,5
Hommes	%	16,1	8,9	8,5	8,8
Femmes	%	12	8,1	7,7	8,2
Écart	pts de %	-4,1	-0,8	-0,8	-0,6
2004					
Les deux sexes	%	14,5	7,9	7,4	7,3
Hommes	%	16,4	8,5	7,9	7,2
Femmes	%	12,4	7,2	6,9	7,4
Écart	pts de %	-4	-1,3	-1	0,2
2005					
Les deux sexes	%	13,6	7,9	7,4	6,7
Hommes	%	15,7	8,4	7,9	6,9
Femmes	%	11,4	7,3	6,8	6,4
Écart	pts de %	-4,3	-1,1	-1,1	-0,5
2006					
Les deux sexes	%	13,5	7,4	7	7,1
Hommes	%	14,9	7,7	7,4	7,2
Femmes	%	11,9	6,9	6,6	6,9
Écart	pts de %	-3	-0,8	-0,8	-0,3
2007					
Les deux sexes	%	12,5	6,6	6,2	6,4
Hommes	%	14	7,4	6,9	6,8

	Unité	15 à 24 ans	25 à 44 ans	25 à 54 ans	55 ans et plus
Femmes	%	10,9	5,6	5,4	5,9
Écart	pts de %	-3,1	-1,8	-1,5	-0,9
2008					
Les deux sexes	%	12,1	6,5	6,2	6,8
Hommes	%	13,8	7,3	7,1	7,4
Femmes	%	10,3	5,5	5,3	6,1
Écart	pts de %	-3,5	-1,8	-1,8	-1,3
2009					
Les deux sexes	%	15,2	7,5	7,1	7,6
Hommes	%	18,1	9,1	8,5	8,1
Femmes	%	12,2	5,7	5,7	7
Écart	pts de %	-5,9	-3,4	-2,8	-1,1
2010					
Les deux sexes	%	13,9	7,2	6,8	7,1
Hommes	%	15,8	8,2	7,6	7,7
Femmes	%	11,8	6,2	5,9	6,4
Écart	pts de %	-4	-2	-1,7	-1,3

Source : Institut de la statistique du Québec. 2012. *Taux de chômage selon le groupe d'âge et selon le sexe, moyennes annuelles, Québec, 1976 à 2010*. Gouvernement du Québec,

Tableau A-2
Caractéristiques de la population active, selon le sexe

	1988	1998	2008
	milliers		
Population active	13 779	15 316	18 245
Hommes	7 754	8 324	9 654
Femmes	6 025	6 992	8 591
Personnes occupées	12 710	14 046	17 126
Hommes	7 178	7 613	9 021
Femmes	5 531	6 433	8 105
Chômeurs	1 070	1 270	1 119
Hommes	576	712	633
Femmes	493	559	487
Taux de chômage	7,8	8,3	6,1
Hommes	7,4	8,5	6,6
Femmes	8,2	8,0	5,7
	%		
Taux d'activité	66,8	65,1	67,8
Hommes	76,6	72,1	72,9
Femmes	57,4	58,4	62,8
Taux d'emploi	61,7	59,7	63,6
Hommes	70,9	65,9	68,1
Femmes	52,7	53,7	59,3

Source : Statistique Canada. 2014. « Estimation selon le sexe et le groupe d'âge détaillé ». *Enquête sur la population active*. Gouvernement du Canada.

Tableau A-3

Finalité du travail selon les formes générales d'orientation au travail de type expérientiel au Québec.

	Expérientielle centrée sur le travail	Expérientielle équilibrée	Expérientielle à l'extérieur du travail	Total
Réalisation	60,5	56,8	39,4	53,4
Reconnaissance	20,5	13,4	8,0	13,1
Contact	7,7	13,9	36,5	18,4
Servir	11,5	15,8	16,1	15,3

Source : MERCURE, Daniel. et Mircea VULTUR. 2010. *La signification du travail : Nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec*. Québec : Les Presses de l'université Laval. 290 p.

Tableau A-4

Taux de natalité, de mortalité et d'accroissement, Québec, 1971-2010

Année	Accroissement total ²	Natalité	Mortalité	Accroissement	
				Naturel	Migratoire
pour 1 000					
1971	.	15,3	6,7	8,6	.
1972	5,9	14,3	6,9	7,4	-0,9
1973	7,9	14,4	6,9	7,5	0,9
1974	9,8	14,6	6,9	7,7	2,3
1975	9,8	15,2	6,9	8,3	1,6
1976	7,9	15,3	6,8	8,5	0,4
1977	3	15,1	6,7	8,4	-3,7
1978	2,3	14,9	6,8	8,2	-4,3
1979	5,2	15,4	6,6	8,8	-2,3
1980	6,6	15	6,7	8,3	-0,9
1981	6,5	14,5	6,5	8	-0,8
1982	3,5	13,8	6,6	7,2	-1,7
1983	3,8	13,3	6,7	6,6	-1,5
1984	4,8	13,2	6,7	6,5	-0,2
1985	5,8	12,9	6,9	6,1	0,7
1986	9	12,6	7	5,6	1,9
1987	8,9	12,3	7	5,3	2,4
1988	11,3	12,6	7	5,6	2,2
1989	10,5	13,2	7	6,3	3
1990	10,2	14	7	7,1	4,1
1991	8	13,8	7	6,8	4,7
1992	7,7	13,5	6,9	6,6	4,4
1993	5,6	12,9	7,2	5,7	4,1
1994	3,8	12,6	7,1	5,4	1,2
1995	3,9	12,1	7,3	4,8	1,1
1996	4,1	11,7	7,2	4,5	0,8
1997	3,2	11	7,5	3,5	-0,1
1998	3,3	10,4	7,4	3	0,2
1999	4,1	10,1	7,5	2,5	1,1
2000	4,6	9,8	7,2	2,5	1,6
2001	6	10	7,4	2,6	3,1
2002	5,8	9,7	7,5	2,2	3,9
2003	6,6	9,9	7,3	2,5	4,6
2004	6,6	9,8	7,4	2,4	4,7
2005	5,9	10,1	7,4	2,7	4
2006	7,1	10,7	7,1	3,6	3,7

Année	Accroissement total ²	Natalité	Mortalité	Accroissement	
				Naturel	Migratoire
pour 1 000					
2007	7,6	11	7,4	3,6	3,4
2008	8,9	11,3	7,3	4	3,7
2009	10,3	11,3	7,3	4	4,9
2010	9,6	11,2	7,4	3,8	5,4

Source : Institut de la statistique du Québec. 2010. *Taux de natalité, de mortalité et d'accroissement, Québec, 1971-2010*. Gouvernement du Québec,

ANNEXE B

Grille d'entrevue pour les applicateurs

1. Pouvez-vous me parler de vos parcours professionnels jusqu'ici?

2. Le climat de travail
 - 2.1. Quel est le climat de travail dans la commission scolaire?
 - 2.2. Comment ce dernier évolue-t-il au cours des années et quelles en sont les causes?
 - 2.3. Est-ce qu'il y a des tensions particulières entre les jeunes et les vieux dans les écoles?

3. Application de l'ancienneté au niveau Local
 - 3.1. Pouvez-vous me décrire le déroulement de la démarche d'affectation des enseignantes et enseignants?
 - 3.2. Comment intervient le syndicat dans la démarche d'affectation?

 - 3.3. Comment est appliquée l'ancienneté au niveau local en ce qui a trait à la liste de priorité d'emploi pour l'octroi de contrat?
 - 3.3.1. Est-ce que les dispositions de l'entente locale sont complétées ou remplacées par certaines pratiques de gestion?

 - 3.4. Comment est appliquée l'ancienneté au niveau local en ce qui a trait aux règles régissant la répartition des responsabilités d'un enseignant dans une école?
 - 3.4.1. Est-ce que les dispositions de l'entente locale sont complétées ou remplacées par certaines pratiques de gestion?

 - 3.5. Comment est appliquée l'ancienneté au niveau local pour ce qui est des procédures d'affectation et de mutation?

3.5.1. Est-ce que les dispositions de l'entente locale sont complétées ou remplacées par certaines pratiques de gestion?

4. Tension entre les enseignants concernant les applications de l'ancienneté
 - 4.1. Constatez-vous une différence de discours entre les plus jeunes et les plus vieux?
 - 4.2. Constatez-vous une différence de discours entre les enseignants à statut précaire et ceux qui ont un poste permanent?
 - 4.3. Comment est appliquée l'ancienneté dans le fonctionnement interne du syndicat?
 - 4.4. Comment est appliquée l'ancienneté au niveau des établissements?
 - 4.5. Participez-vous aux assemblées d'affectation?
 - 4.6. Y a-t-il certains mécanismes informels qui permettent aux enseignants de négocier leur priorité d'affectation en marge de l'assemblée d'affectation?
 - 4.7. Percevez-vous une différence dans la perception entre vos membres de plus de 30 ans et les plus jeunes en ce qui a trait à l'ancienneté?
 - 4.8. Lorsque vous comparez avec la perception que les jeunes ont actuellement de l'ancienneté est-elle différente de celle que vous aviez avant d'obtenir votre permanence